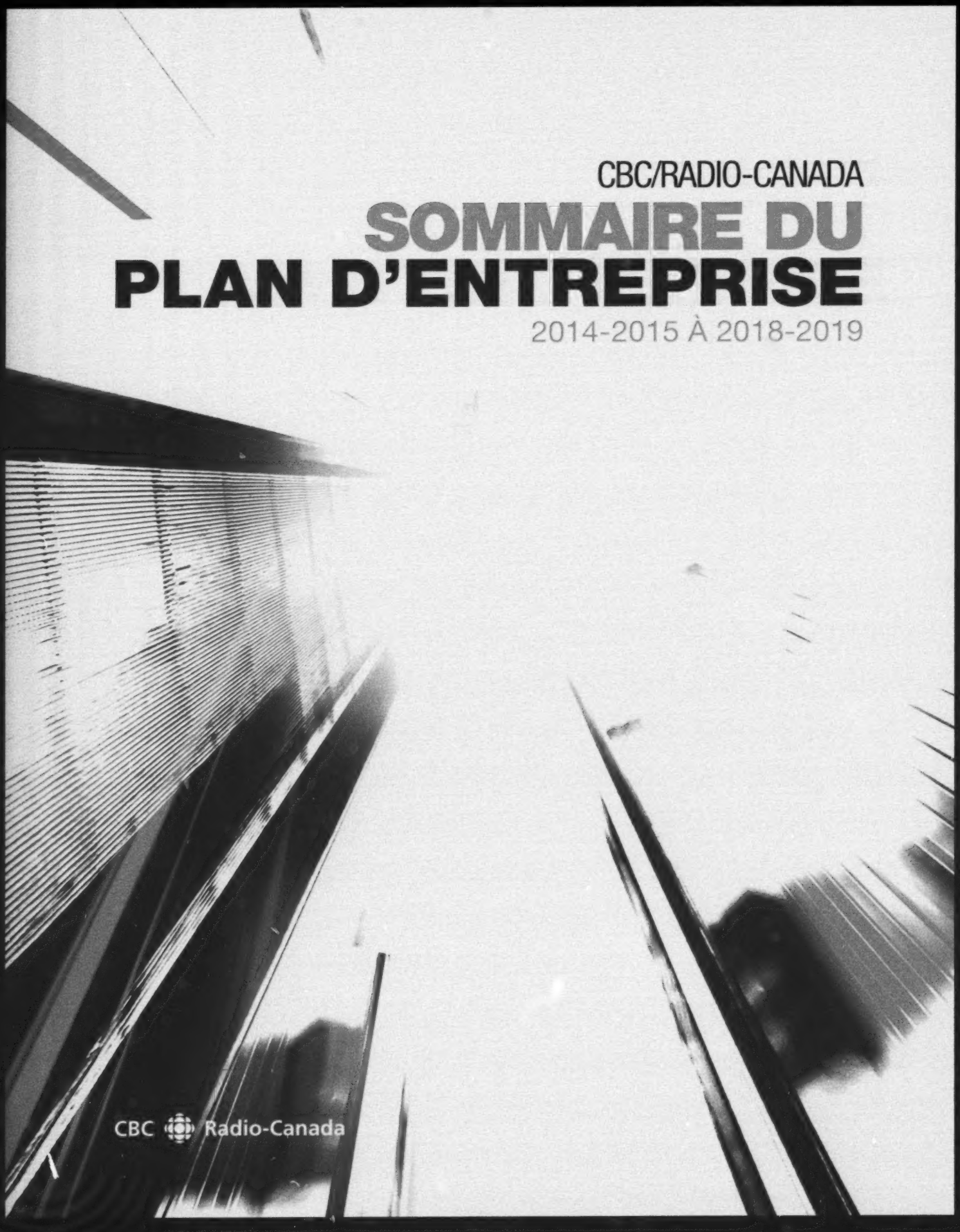


CBC/RADIO-CANADA

SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE

2014-2015 À 2018-2019

CBC Radio-Canada

Table des matières

		Page
1	Message du président-directeur général	2
2	Engagement de CBC/Radio-Canada envers la transparence et la responsabilisation	6
3	Services de CBC/Radio-Canada	7
4	Notre contexte stratégique : l'environnement dans lequel nous évoluons	11
5	*Stratégie 2015 : Partout, Pour tous*	17
6	*Un espace pour nous tous*	29
7	Personnes et Culture : harmoniser notre stratégie Personnes et Culture avec notre stratégie d'entreprise	31
8	Mesurer notre rendement	38
9	Gestion du risque	48
10	Plan financier	53
ANNEXE A	Aperçu financier	55
ANNEXE B	Budget d'immobilisations	56
ANNEXE C	Mandat de CBC/Radio-Canada : exigences de la *Loi sur la radiodiffusion* de 1991	62

Note relative aux declarations prospectives

Le Sommaire du Plan d'entreprise renferme des déclarations prospectives concernant les objectifs, les initiatives stratégiques et les résultats opérationnels et financiers escomptés. Les déclarations prospectives sont basées sur les hypothèses générales suivantes : le financement public de CBC/Radio-Canada demeure conforme aux annonces faites dans le budget fédéral; les contributions provenant du Fonds pour l'amélioration de la programmation locale (FAPL) disparaîtront progressivement d'ici le 31 août 2014; et le contexte de la réglementation de la radiodiffusion ne changera pas fondamentalement. Les principaux facteurs de risque et d'incertitude sont décrits à la section *Gestion du risque* du présent rapport. Toutefois, certains risques et certaines incertitudes échappent à notre volonté et restent difficiles à prévoir. Ceux-ci comprennent, sans s'y limiter, des facteurs liés à la conjoncture économique et financière, au marché publicitaire ainsi que d'autres facteurs d'ordre technologique et réglementaire. En raison de l'influence de ces facteurs ou d'autres facteurs, les résultats réels peuvent différer considérablement des prévisions continues de manière explicite ou implicite, dans les déclarations prospectives.

1 Message du président-directeur général

Un changement, puis un autre, et encore un autre. C'est la réalité du paysage médiatique canadien, une réalité qui touche profondément tous les radiodiffuseurs, y compris le radiodiffuseur public national. C'est pourquoi le 26 juin, nous avons dévoilé la stratégie, *Un espace pour nous tous*, qui positionnera CBC/Radio-Canada pour l'avenir qui l'attend en 2020 et au-delà, et la fera passer d'un modèle traditionnel à un modèle moderne. Ce plan nous aidera à créer des relations individuelles plus fortes avec notre auditoire en offrant un contenu canadien distinctif, pertinent et à grande visibilité, grâce à des méthodes de distribution modernes axées sur les services numériques et mobiles. Ces secteurs prioritaires seront appuyés par un modèle financier durable qui assurera la présence d'un radiodiffuseur public national fort pour les générations à venir.

L'initiative *Un espace pour nous tous* repose sur le succès de la stratégie *2015 : Partout, Pour tous,* qui en est maintenant à sa dernière année. En lançant ce plan en 2010-2011, nous nous sommes engagés à rendre CBC/Radio-Canada : 1) plus distinctive, en augmentant la proportion de contenu canadien dans notre programmation réseau, particulièrement aux heures de grande écoute, et en créant des espaces publics nationaux qui sont autant de lieux d'échange et d'expression pour les Canadiens; 2) plus régionale, en étant de plus en plus présente dans les régions du pays et en créant de nouveaux espaces communautaires; et 3) plus numérique, en investissant dans de nouvelles plateformes et dans des espaces numériques. Malgré les énormes progrès que nous avons accomplis pour réaliser ces priorités, nos défis financiers nous obligent maintenant à modifier notre trajectoire.

État des lieux de la *Stratégie 2015*

Plus distinctive

Les services de télévision de CBC/Radio-Canada sont la référence en matière de contenu canadien. En 2012-2013, la programmation canadienne a représenté 86 pour cent de la grille de CBC Television aux heures de grande écoute et 91 pour cent de celle d'ICI Radio-Canada Télé. Par opposition, les émissions produites au pays composaient seulement 26 pour cent de la grille de pointe du plus important télédiffuseur privé de langue anglaise au Canada, et 62 pour cent de celle du plus important télédiffuseur privé de langue française[1].

CBC/Radio-Canada rassemble également les Canadiens autour de ses quatre services nationaux de radio : CBC Radio One, ICI Radio-Canada Première, CBC Radio 2 et ICI Musique. Grâce à la qualité et à la diversité de leur programmation, ces services continuent d'attirer un grand nombre d'auditeurs. À l'automne 2013, CBC Radio a affiché une part d'auditoire sans précédent de 15,5 pour cent, en progression par rapport aux 15,3 pour cent de l'automne 2012[2]. La part d'auditoire combinée d'ICI Radio-Canada Première et d'ICI Musique a atteint un sommet de 21,4 pour cent, en hausse de 1,5 pour cent par rapport à l'automne 2012[3].

Par ailleurs, nous avons diffusé depuis 2011 des dizaines d'événements particulièrement importants pour les Canadiens à l'échelle nationale, dont les Jeux olympiques d'hiver 2014 de Sotchi en Russie, la Coupe du Monde de la FIFA 2014 au Brésil, des événements comme le *Prix des lecteurs Radio-Canada*, et les célébrations annuelles de la fête du Canada. Ces grands événements ont été présentés sur de multiples plateformes à un nombre record de Canadiens.

Plus régionale

Nos initiatives en vue d'accroître notre présence dans les régions donnent aussi des résultats. Depuis le lancement de la *Stratégie 2015* en 2010-2011, l'auditoire moyen du bulletin de nouvelles régionales *Le téléjournal 18 h* à l'antenne d'ICI Radio-Canada Télé est passé de 317 000 à 347 000 téléspectateurs par semaine entre 2010-2011 et 2012-2013[4]. Au cours de la même période, l'écoute des bulletins de nouvelles régionales en début et en fin de soirée sur CBC Television a augmenté de 3,1 à 3,7 millions d'heures par semaine[5]. Nous continuerons d'offrir ces services sur les médias traditionnels comme la radio et la télévision, mais nous tirerons également parti de divers modèles de distribution pour suivre l'évolution des habitudes de consommation de notre auditoire.

Nos pages web régionales ont également accueilli plus de visiteurs. Entre 2010-2011 et 2012-2013, le nombre d'utilisateurs d'ICI Radio-Canada.ca par mois est passé de 447 000 à 646 000[6]. Par ailleurs, près d'un million de Canadiens consultent maintenant chaque mois les pages régionales de CBC.ca[7].

Plus numérique

Nous investissons continuellement dans de nouvelles plateformes et de nouveaux espaces numériques pour rendre notre contenu accessible aux Canadiens à leur convenance.

Notre espace numérique compte maintenant des documentaires web (*Jazz Petite-Bourgogne* sur ICI Musique.ca), du contenu ciblant les jeunes, des applications deuxième écran (*Dans l'œil du dragon, Heartland,* et *la Coupe du Monde de la FIFA 2014*), des livres numériques, et bien sûr, des services de musique en ligne (CBC Music et ICI Musique.ca). Depuis la mise en œuvre de la *Stratégie 2015*, la fréquentation des sites web de langue anglaise et de langue française de CBC/Radio-Canada a augmenté de 12 et de 15 pour cent respectivement[8]. Tous les mois en 2012-2013, environ huit millions de Canadiens sont allés sur les sites de CBC ou sur ICI Radio-Canada[9].

En 2014, CBC/Radio-Canada a contribué à transformer la façon dont les Canadiens suivent les Jeux olympiques grâce à toute une gamme de plateformes numériques, ce qui a permis au radiodiffuseur public d'enregistrer un auditoire numérique record pour la couverture canadienne des Jeux. Sur les sites de CBC et de Radio-Canada, les diffusions web liées aux Jeux olympiques de Sotchi ont attiré un nombre record de 10,7 millions de Canadiens, qui ont regardé environ 14 millions d'heures de contenu vidéo en ligne. Plus de 2,5 millions de personnes ont téléchargé notre application olympique.

Perspectives

Une nouvelle approche pour la couverture de l'actualité sportive

En novembre 2013, la Ligue nationale de hockey (LNH) a choisi d'accorder à Rogers l'exclusivité des droits de diffusion de ses matchs de hockey jusqu'en 2027. Même si ce n'était pas le résultat que souhaitait le radiodiffuseur public, nous avons compris que nous devions rapidement regarder la situation sous un autre angle. Nous avons examiné comment nous pourrions servir l'intérêt public en collaborant avec Rogers pour assurer la continuité de l'émission *Hockey Night in Canada* qui, pour des générations, constitue le point de rassemblement d'une nation le samedi soir.

Nous voulions protéger notre accès à cette dimension essentielle de l'identité canadienne et maintenir en poste notre équipe de production, ce qui nous permet de remplir nos engagements dans d'autres genres de programmation, des sports aux nouvelles en passant par la musique. Sur ce plan, nous pouvons dire : mission accomplie.

Pour les quatre prochaines années, CBC continuera de présenter *Hockey Night in Canada* le samedi soir, et de couvrir les séries éliminatoires, y compris la finale de la Coupe Stanley.

Ce partenariat est une autre étape du processus visant à redéfinir la manière dont un radiodiffuseur public moderne respecte ses obligations à l'égard des Canadiens. Pour continuer de refléter la réalité des Canadiens et d'être la vitrine des musiciens, des artistes et des athlètes canadiens, nous devons faire équipe avec d'autres acteurs du secteur des médias. Les Canadiens nous ont vus à l'œuvre pendant les Jeux olympiques d'hiver de Sotchi en février 2014. Avec quatre partenaires, nous avons pu offrir aux Canadiens la couverture la plus complète des Jeux olympiques et un accès inégalé à cet événement d'envergure. Ensemble, nous avons permis aux Canadiens d'être plus que jamais au cœur de l'expérience olympique, aux côtés de leurs athlètes.

Et plus de 33 millions de Canadiens ont regardé notre couverture des Jeux de Sotchi, soit 97 pour cent de la population.

Dans les années à venir, nous avons l'intention de continuer à offrir une couverture journalistique sportive multiplateforme et, lorsque ce sera possible financièrement, de présenter des événements sportifs captivants, significatifs et rassembleurs comme les Jeux olympiques.

Relever nos défis financiers

Dans la foulée du budget fédéral de mars 2012, nous avons élaboré un plan financier triennal pour protéger les priorités énoncées dans la *Stratégie 2015* face à des pressions financières de plus de 200 millions de dollars sur trois ans. Nous avions deux objectifs : maintenir notre capacité de nous acquitter du mandat que nous confère la *Loi sur la radiodiffusion* et aller de l'avant avec la *Stratégie 2015*.

Pour répondre aux réalités du marché, la Société a aussi dû prendre des décisions difficiles afin d'équilibrer son budget 2014-2015, et a annoncé des compressions budgétaires de 130 millions de dollars ainsi que l'abolition de l'équivalent de 657 postes au cours des deux prochains exercices financiers. Nous devons agir maintenant pour adapter nos services et la place que nous occupons en fonction d'un environnement financier incertain, d'un paysage médiatique en constante évolution et des attentes grandissantes des Canadiens.

Notre nouvelle stratégie, *Un espace pour nous tous*, vise à moderniser la Société, et à nous retirer de l'immobilier pour réinvestir dans le contenu et les services. Pour atteindre la viabilité financière et continuer à répondre aux besoins changeants de l'auditoire, la Société doit se transformer radicalement. D'ici 2020, en plus d'autres mesures, la Société aura réduit de moitié son empreinte immobilière et comptera entre 1 000 et 1 500 employés de moins. Ces réductions s'ajoutent à celles qui ont été annoncées dans le cadre du budget de 2014-2015.

Un espace pour nous tous

Le changement nous donne l'occasion de renouveler notre relation avec les Canadiens. Nous leur proposons un nombre sans précédent de services et de plateformes et, grâce à la *Stratégie 2015*, nous sommes devenus une organisation plus distinctive, plus régionale et plus numérique. Tout cela malgré la réduction de notre financement public et un marché publicitaire qui présente de plus en plus de défis.

Avec le lancement de notre nouvelle stratégie, *Un espace pour nous tous*, nous avons trouvé une trajectoire pour assurer notre avenir à long terme. C'est le début d'une transformation fondamentale pour réinventer le radiodiffuseur public. La stratégie vise à mieux positionner le radiodiffuseur public pour répondre aux changements fondamentaux qui transforment l'univers médiatique, et, par conséquent, à déterminer la façon dont il crée des liens avec les Canadiens. CBC/Radio-Canada fait la promesse d'approfondir et d'intensifier ses relations avec chaque Canadien, de travailler en partenariat avec le milieu de la création pour faire connaître la réalité canadienne dans toutes ses dimensions, et de positionner clairement la Société pour assurer sa viabilité financière à long terme. Notre vision pour 2020 consiste à faire de CBC/Radio-Canada un espace public au cœur de nos conversations et de nos expériences en tant que Canadiens.

Afin de mesurer avec plus de précision le succès, la Société a établi deux cibles clés :

- D'ici 2020, le radiodiffuseur public aura doublé sa portée numérique. Dix-huit millions de Canadiens, soit une personne sur deux, utiliseront les services numériques de CBC/Radio-Canada chaque mois[10].
- D'ici 2020, trois Canadiens sur quatre répondront que Radio-Canada ou CBC est très importante pour eux personnellement[11].

---

[1] Source : Numeris (Sondages BBM), année de radiodiffusion 2012-2013.

[2] Source : Numeris (Sondages BBM), cahiers d'écoute (automne 2013), personnes âgées de 12 ans et plus. Résultats pour les services de CBC Radio dans les marchés desservis par une de nos stations de base.

[3] Source : Numeris (Sondages BBM), cahiers d'écoute (automne 2013 et printemps 2014), personnes âgées de 12 ans et plus. Résultats pour les services de radio de Radio-Canada dans les marchés desservis par une de nos stations de base.

[4] Source : Numeris (Sondages BBM), audimètres portables (PPM), personnes âgées de 2 ans et plus, saison régulière 2013-2014, lundi à vendredi (18h à 18h30).

[5] Source : Numeris (Sondages BBM), audimètres portables (PPM), personnes âgées de 2 ans et plus, saison régulière 2013-2014, lundi à vendredi, nouvelles de début et de fin de soirée.

[6] Source : comScore, année financière (avril à mars), personnes âgées de 2 ans et plus.

[7] *Ibid.*

[8] *Ibid.*

[9] *Ibid.*

[10] En 2013-2014, l'ensemble des services de CBC/Radio-Canada a touché 87 pour cent des Canadiens chaque mois. Toutefois, les visiteurs uniques de ses plateformes numériques au cours de la même année se sont chiffrés à 8,7 millions (7,1 millions pour CBC et 2 millions pour Radio-Canada).

[11] Dans un sondage national mené auprès d'un échantillon représentatif, 75 pour cent des répondants attribueront 8, 9 ou 10 sur une échelle de 10 à la question : « Est-ce que Radio-Canada ou CBC est importante pour vous personnellement? » En 2013-2014, le score positif total (de 6 à 10 sur une échelle de 10) était de 76 pour cent; toutefois, 57 pour cent des participants avaient répondu 8, 9 ou 10.

2 Engagement de CBC/Radio-Canada envers la transparence et la responsabilisation

En tant que radiodiffuseur public national, nous accordons beaucoup d'importance à notre obligation de transparence et de responsabilisation envers les Canadiens. Pour nous acquitter de nos responsabilités à cet égard, nous publions sur notre site web institutionnel des informations très variées sur nos activités et sur la gestion des ressources publiques qui nous sont confiées.

CONFORMITÉ DES RH

- Rapport sur l'application de l'article 41 de la *Loi sur les langues officielles* à Patrimoine canadien
- Bilan annuel sur les parties IV, V et VI de la *Loi sur les langues officielles* au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
- Rapport annuel sur l'équité en matière d'emploi à Emploi et Développement social Canada (EDSC)
- Rapport annuel sur le multiculturalisme à Citoyenneté et Immigration Canada

RAPPORTS INSTITUTIONNELS

- Plan d'entreprise et Sommaire du Plan d'entreprise
- Rapport annuel
- Rapport annuel du Régime de retraite de Radio-Canada
- Comptes publics du Canada
- Bulletin de rendement semestriel
- Rapport de performance environnementale
- Rapports sur la mise en œuvre des exigences de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels* (deux rapports distincts), et sur la divulgation des actes répréhensibles (en vertu de la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*)

RÉPONSES AUX DEMANDES D'ACCÈS À L'INFORMATION ET PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS (AIPRP)

POLITIQUES ET PRATIQUES

- Normes et pratiques journalistiques
- Code de conduite

BULLETIN SUR LA TRANSPARENCE ET LA RESPONSABILISATION

COMPARUTIONS DEVANT LES COMITÉS PARLEMENTAIRES

DIVULGATION PROACTIVE

- Pages web sur la divulgation proactive (y compris la publication des frais de déplacement et de représentation du président du Conseil et des membres de la haute direction, et des documents des réunions du Conseil)

RAPPORTS DES OMBUDSMANS

- Le Conseil doit répondre aux rapports des ombudsmans et déposer ces réponses auprès du CRTC

ASSEMBLÉE PUBLIQUE ANNUELLE

RAPPORTS AU CRTC

- Renouvellements périodiques des licences
- Rapports annuels au CRTC :
  - Couvrant chacun des services pour lesquels la Société est titulaire d'une licence (radio, télévision et services spécialisés)
  - Rapports de vérification pour toutes les stations de télévision admissibles au Fonds pour l'amélioration de la programmation locale (FAPL)
  - Rapports sur les activités des nouveaux médias

BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL (BVG)

- Vérification d'attestation annuelle du BVG

3 Services de CBC/Radio-Canada

CBC/Radio-Canada propose une gamme complète de services à la radio, à la télévision, sur Internet, par satellite et sur les appareils mobiles, et se fait une priorité de concevoir de nouvelles plateformes et d'en étendre la croissance afin d'élargir l'accès que les Canadiens ont à son contenu. Profondément enracinés dans les régions, nous sommes le seul radiodiffuseur national à offrir divers points de vue régionaux et culturels, en français, en anglais et en huit langues autochtones *(déné, tlicho (dogrib), langue des Esclaves du nord, langue des Esclaves du sud, gwich'in, inuvialuktun, inuktitut et cri*), ainsi qu'en cinq langues (*français, anglais, espagnol, mandarin, arabe*) pour les auditoires à l'étranger. La portée des services de la Société s'étend d'un océan à l'autre et à l'échelle planétaire grâce au contenu distinctif de grande qualité produit par les Canadiens, pour les Canadiens et à leur image, et qui leur est offert à leur convenance. Voici nos 32 services :

Télévision

ICI Radio-Canada Télé

ICI Radio-Canada Télé

Information, divertissement, dramatiques, émissions d'affaires publiques, galas... : ICI Radio-Canada Télé offre une programmation distinctive et de grande qualité. Grâce à cette volonté constante d'innovation et de créativité, son rayonnement s'étend partout au Québec et au Canada.

ICI RDI

ICI RDI

ICI RDI est la référence en information continue au Canada français. Quel que soit l'événement au pays ou ailleurs, les téléspectateurs choisissent ICI RDI pour voir, savoir et comprendre.

ICI artv

ICI ARTV

ICI ARTV propose des contenus culturels variés de grande qualité. Elle s'adresse autant aux passionnés des arts qu'aux amateurs d'émissions plus populaires.

ICI EXPLORA

ICI EXPLORA

ICI EXPLORA, nouvelle chaîne francophone spécialisée de Radio-Canada, réunit le meilleur de ce qui se fait sur la science, l'environnement, la nature et la santé.

CBC Television

Principal réseau de télévision de langue anglaise du Canada depuis plus de 55 ans, qui diffuse en continu des nouvelles de dernière heure, de l'information, des émissions de sports et de divertissement produites par des Canadiens, qui parlent d'eux et qui s'adressent à eux.

CBC News Network

CBC News Network

Réseau d'information numéro un au Canada. Faisant appel aux meilleurs journalistes du pays, CBC News Network est la source d'information privilégiée pour les nouvelles de dernière heure, la couverture en direct des événements, des reportages et des actualités en profondeur, 24 heures sur 24, 7 jours sur 7.

documentary

documentary

Provocante et fascinante, *documentary* est la première chaîne de télévision de langue anglaise qui diffuse en continu ce qui se fait de mieux sur la scène canadienne et internationale en matière de documentaires, de films et de séries. Offert par abonnement.

CBC Radio-Canada

RDI Express / CBC News Express

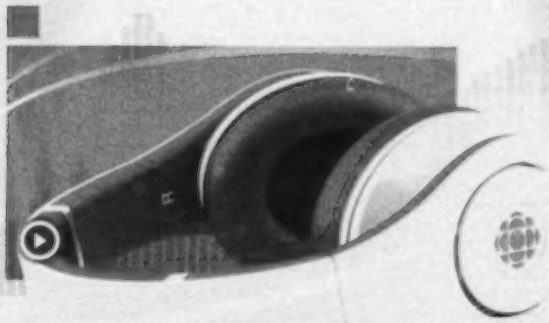
Service de nouvelles et d'information bilingue offert dans cinq grands aéroports du Canada à plus de 62 millions de voyageurs chaque année.

TV5MONDE

TV5MONDE

Premier réseau de télévision international de langue française, TV5MONDE réunit 10 partenaires de diffusion des quatre coins du globe et crée un espace consacré à l'expression publique. Sa programmation fait la promotion de la diversité des cultures et des points de vue.

Radio



ICI RADIO-CANADA PREMIÈRE

ICI Radio-Canada Première

D'un océan à l'autre, ICI Radio-Canada Première est le réseau de radio de langue française sans publicité du Canada. Elle offre aux auditeurs une programmation diversifiée où l'information, la culture et les enjeux de société occupent l'avant-scène. Engagée dans son milieu, tout en étant ouverte sur le monde, ICI Radio-Canada Première se veut à la fois audacieuse, curieuse, humaine et en proximité avec ses auditoires. Aussi sur SiriusXM, chaine 170.

ICI MUSIQUE

ICI Musique

ICI Musique offre une programmation musicale et culturelle principalement canadienne, qui se veut en adéquation avec la vie des auditeurs, un compagnon musical qui vibre au rythme de leur quotidien. Des animateurs passionnés présentent une multitude de genres tels que la chanson, le jazz, le classique, la musique émergente et la musique du monde.

ICI MUSIQUE CHANSONS

ICI Musique Chansons

Chaine musicale de chansons entièrement francophone qui présente les plus grands artistes québécois et francophones du monde entier, sur la chaine 163 de SiriusXM.

ICI MUSIQUE FRANCO COUNTRY

ICI Musique Franco Country

Musique country-folk entièrement francophone et canadienne. Les plus grands succès de la musique country, ainsi que des artistes de la relève de la nouvelle scène country-folk, sur la chaine 166 de SiriusXM.

CBC RADIO ONE

CBC Radio One

Service d'information de langue anglaise du Canada vers lequel les Canadiens se tournent pour tout savoir de l'actualité locale, nationale et internationale, offert à la radio et sur SiriusXM, chaine 169. Service sans publicité, qui témoigne de la réalité des Canadiens.

CBC RADIO 2

CBC Radio 2

De la musique, rien que de la musique! Du classique, du jazz, de la musique du monde, de la pop et bien plus encore : une sélection musicale que vous n'entendrez nulle part ailleurs. Un réseau de langue anglaise qui diffuse une musique universelle.

CBC RADIO 3

CBC Radio 3

Place à l'avant-garde! Soyez à l'affût des dernières tendances grâce à cette chaine de langue anglaise sans publicité axée sur la musique canadienne émergente qui diffuse en ligne, en baladodiffusion et sur SiriusXM, chaine 162.

CBC MUSIC SONICA

CBC Music Sonica

Musique en continu de groupes alternatifs du Canada et d'ailleurs pour un auditoire adulte, présentant les nouveaux sons rock d'aujourd'hui aux côtés de quelques icônes du patrimoine musical canadien, sur la chaine 171 de SiriusXM.

Numérique

ICI Radio-Canada .ca

ICI Radio-Canada.ca

Ne manquez pas une minute du contenu radio et télévision de langue française préféré des Canadiens : retrouvez Radio-Canada en ligne! Avec ses nouvelles constamment mises à jour, son contenu multimédia et ses reportages web uniques, ICI Radio-Canada.ca vous offre une expérience dynamique et différente à chaque visite.

ICI musique

ICI Musique

ICI Musique, la destination musicale de Radio-Canada, propose un contenu musical et éditorial varié et vivant. Sur le web, à l'adresse ICIMusique.ca, et en mobilité, l'internaute retrouvera les artistes, les primeurs et les expériences inédites qui sont le propre d'ICI Musique.

ICI TOU.TV

ICI Tou.tv

La plus importante webtélé de divertissement francophone sur demande au Canada qui regroupe les contenus de plusieurs diffuseurs et producteurs nationaux et internationaux. ICI Tou.tv offre une diversité de choix au moment qui vous convient : téléséries, émissions de variétés, documentaires et affaires publiques. Avec son offre Extra, disponible sur abonnement et gratuitement auprès des abonnés Telus et Rogers, les internautes ont accès à une offre en langue française encore plus riche et diversifiée, avec une qualité d'image de niveau HD.

cbc.ca

CBC.ca

L'un des sites médias de langue anglaise les plus populaires et les plus complets au pays, CBC.ca met en ligne des nouvelles et de l'information de dernière heure, diffuse en continu du matériel audio et vidéo, propose des brèves sportives, des reportages web interactifs, des archives multimédias... et plus encore.

CBC news.ca

cbcnews.ca

La référence canadienne sur le web : manchettes et reportages fouillés sur l'actualité locale, nationale et internationale, diffusion en continu de matériel audio et vidéo, éléments interactifs propres au web et plus encore. Une tribune pour échanger sur des sujets qui touchent les Canadiens, où qu'ils soient.

cbcsports.ca

cbcsports.ca

Le site cbcsports.ca offre les dernières nouvelles canadiennes et internationales et des reportages spéciaux sur le monde des sports, ainsi que l'accès à la diffusion en continu et en direct de grandes rencontres sportives, notamment *Hockey Night in Canada* de CBC.

CBC music.ca

cbcmusic.ca

CBC Music est le premier service de musique numérique gratuit au Canada. Simple et convivial, CBC Music donne aux Canadiens la possibilité d'accéder à 50 webradios, à 12 communautés de genres musicaux, à CBC Radio 2 et à CBC Radio 3, ainsi qu'à de l'actualité musicale sélectionnée par les plus grands journalistes de l'industrie au pays, sans oublier des centaines de concerts, des listes de diffusion et davantage encore.

CBC books.ca

cbcbooks.ca

cbcbooks.ca présente le riche contenu littéraire de CBC sur toutes ses plateformes. C'est un rendez-vous en ligne où les passionnés de la littérature peuvent trouver les livres qu'ils souhaitent lire, échanger avec d'autres lecteurs et se tenir au courant de tous les grands événements littéraires de CBC, comme *Canada Reads*.

curio.ca

Curio.ca

Curio.ca permet à vos enseignants et à vos étudiants d'accéder à la diffusion en continu du meilleur contenu éducatif de Radio-Canada et de CBC. Vous y trouverez des documentaires télévisuels et radiophoniques, des reportages, des documents d'archives, des séquences génériques et plus encore. Plus de 3 000 émissions et ressources accessibles avec un simple abonnement!

RCI RADIO CANADA INTERNATIONAL

RCI Radio Canada International

Depuis 1945, les voix canadiennes se font entendre aux quatre coins du globe grâce à ce service de radio international sans publicité qui diffuse aujourd'hui des émissions d'information et de culture en cinq langues par Internet.

Autres

mobiles

Productions mobiles de Radio-Canada / CBC Mobile Productions

Services de production maison qui génèrent des revenus tirés de la programmation grâce à la vente à des tiers.

boutique

Boutique de Radio-Canada / CBC Shop

Boutique en ligne, où sont proposés des enregistrements sonores et audiovisuels d'émissions de CBC/Radio-Canada ainsi que des produits dérivés.

CBC Kids

Programmation sans publicité axée sur le sain divertissement pour les enfants et les jeunes.

CBC North

Véritable point de convergence des diverses communautés qui composent le Grand Nord canadien, CBC North offre des services de radio et de télévision primés en anglais, en français et dans huit langues autochtones.

CBC/Radio-Canada Olympiques

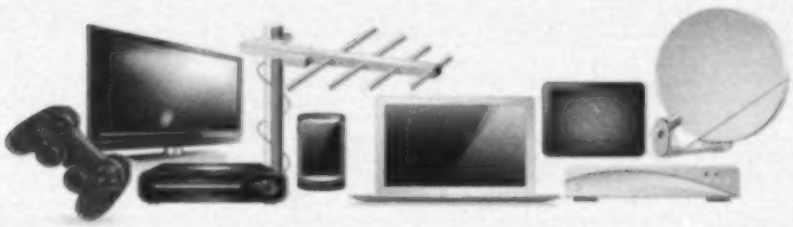
CBC/Radio-Canada est fière d'être le radiodiffuseur officiel des Jeux olympiques. En plus de maintenir la tradition de radiodiffuseur des Jeux de premier plan, nous mettrons l'accent sur le divertissement et la programmation sur toutes les plateformes et dans tous les genres jusqu'aux Jeux de Rio de 2016.

Au service des Canadiens d'un ocean à l'autre[1]

[1] Carte représentant les stations de CBC/Radio-Canada (y compris les stations affiliées), mise à jour août 2014.

4 Notre contexte stratégique : l'environnement dans lequel nous évoluons

CBC/Radio-Canada offre des services de télévision, de radio et en ligne qui sont essentiels à la vie culturelle et démocratique des Canadiens. En cette période marquée par l'explosion du contenu étranger, par des changements sans précédent dans les technologies de radiodiffusion, les attentes des consommateurs et la structure de l'industrie, la radiodiffusion publique n'a jamais été aussi importante au Canada et dans le monde.



Le système canadien de radiodiffusion continue d'évoluer

Le secteur de la radiodiffusion au Canada est un système mixte public-privé qui compte deux principaux volets : le contenu (audio et vidéo) et la distribution (par téléphonie, par câble et par satellite).

Le secteur de la télévision comprend deux types de services – les services de télévision généraliste et les services payants/spécialisés. Bien que les télédiffuseurs généralistes aient perdu des téléspectateurs au profit des services payants/spécialisés au cours des dernières années, ils constituent toujours la pierre angulaire du système canadien de radiodiffusion, proposant la vaste majorité de la programmation originale diffusée en primeur en heures de grande écoute. Même s'ils jouent un rôle fondamental, les télédiffuseurs généralistes sont limités à une seule source de revenus – la publicité. En 2010, le CRTC, conscient de cette contrainte, a accordé aux télédiffuseurs généralistes privés le droit de négocier des droits de distribution de leur signal avec les distributeurs. Cependant, le 13 décembre 2012, la Cour suprême du Canada a invalidé cette décision du CRTC, déclarant qu'elle entrait en conflit avec les dispositions de la *Loi sur le droit d'auteur*. Autrement dit, les télédiffuseurs généralistes devront continuer à dépendre d'une seule source de revenus – la publicité – à moins que le CRTC modifie la définition et les exigences de distribution de la télévision généraliste. De leur côté, les services payants/spécialisés continuent de s'appuyer sur deux sources de revenus – la publicité et les revenus d'abonnement. Entretemps, le CRTC est arrivé à la conclusion dans de nombreuses instances que l'impact des services de télévision par contournement sur les services de télévision traditionnels ne justifiait pas une intervention réglementaire. Cependant, les services par contournement poursuivent leur croissance. Netflix tient le haut du pavé dans ce marché, accaparant aujourd'hui 24 pour cent de l'auditoire hebdomadaire canadien, même s'il est surtout populaire auprès des Canadiens de langue anglaise[1].

Ces dernières années, une vague de consolidation dans le secteur de la radiodiffusion a laissé le Canada aux prises avec une structure de la propriété lourdement concentrée, tant horizontalement que verticalement. Dans le marché des télédiffuseurs privés de langue anglaise, deux acteurs dominent : Bell Média, qui contrôle CTV, et Shaw Media, qui contrôle Global Television. Les deux entreprises contrôlent également un grand nombre de services de télévision spécialisée. Nous assistons actuellement à l'émergence d'un troisième concurrent important dans ce

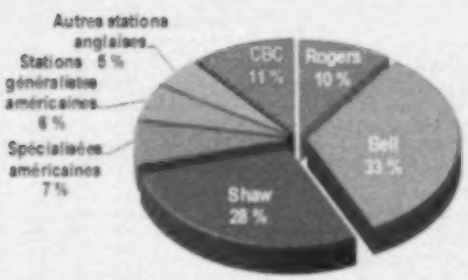
[1] Source : Observateur des technologies médias (printemps 2014).

marché, Rogers, qui s'efforce de positionner City comme le troisième service privé de langue anglaise d'envergure nationale et qui a obtenu un contrat de douze ans pour la diffusion des matchs de hockey de la LNH grâce à son offre de 5,2 milliards de dollars.

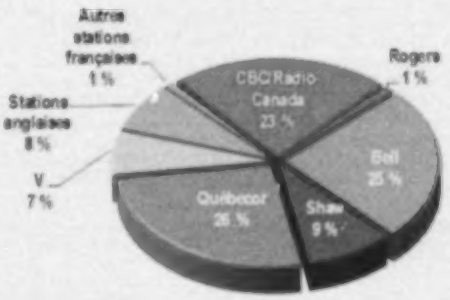
Québecor a la mainmise sur presque tous les aspects du marché francophone des médias au Québec. L'entreprise vient en outre de se tailler une place importante dans le secteur du hockey en obtenant de Rogers une sous-licence pour la diffusion des matchs de hockey de la LNH au Québec. Elle doit plus que jamais composer avec la concurrence de Bell qui, depuis l'approbation par le CRTC de l'acquisition d'Astral par Bell Média, est devenue le deuxième plus gros joueur au Québec, égalant la part d'écoute télévisuelle en heures de grande écoute de Québecor.

CBC/Radio-Canada reste très fortement présente dans le marché de la télédiffusion généraliste. Toutefois, sa présence est limitée dans le marché de la télévision spécialisée avec seulement trois services largement distribués (CBC News Network, ICI RDI et ICI ARTV) et deux services distribués de façon limitée (*documentary* et ICI EXPLORA). CBC/Radio-Canada est par ailleurs le seul radiodiffuseur national qui n'est pas intégré à une entreprise de distribution de télévision.

Part d'écoute de la télévision anglaise heures de grande écoute (19 h à 23 h) [1,2]



Part d'écoute de la télévision française au Québec heures de grande écoute (19 h à 23 h) [1,2]



La consolidation s'étend également à l'industrie radiophonique privée canadienne, qui ne compte qu'une poignée de grands joueurs – Bell (maintenant propriétaire des stations de radio d'Astral), Rogers, Cogeco et Corus. CBC/Radio-Canada exploite les seuls services nationaux de radio du Canada : quatre réseaux (deux en français et deux en anglais) et 88 stations locales.

La distribution est le fer de lance de l'industrie de la radiodiffusion. Selon Mediastats, le Canada compte maintenant plus de 11 millions d'abonnés résidentiels à des services de distribution de télévision (par câble, par satellite ou par téléphonie). Par conséquent, tous les radiodiffuseurs, y compris CBC/Radio-Canada, sont fortement tributaires de ces distributeurs tant pour la distribution de leurs services généralistes que pour le paiement d'un abonnement au juste prix en contrepartie du droit de distribuer leurs services spécialisés. On constate une forte concentration de la propriété dans le secteur de la distribution, où cinq entreprises (Rogers, Bell, Shaw, Vidéotron et Cogeco) se partagent environ 90 pour cent de l'ensemble des abonnés aux services de télévision. L'apparition de services de télévision par contournement sur Internet n'a pas eu d'effet négatif sur l'envergure et la rentabilité de ce secteur.

---

[1] Source : Service de recherche et d'analyse de CBC/Radio-Canada, (Numeris (Sondages BBM), audimètres portables, personnes de 2 ans et plus, année de radiodiffusion 2013-2014 à ce jour (du 26 août 2013 au 8 juin 2014, à l'exception des semaines 25 et 26 consacrées aux Jeux olympiques)).

[2] Nota : La part de Shaw comprend l'écoute des chaînes de Corus (incluant les stations cédées dans le cadre de l'acquisition d'Astral par BCE en juin 2013).

En plus de dominer les secteurs de la radiodiffusion traditionnelle et de la distribution, les conglomérats canadiens ont aussi le dessus pour ce qui est de façonner l'avenir des médias. Presque tous les principaux concurrents de CBC/Radio-Canada sur le marché francophone et le marché anglophone sont la propriété d'entreprises très présentes dans le secteur des télécommunications – tant filaires que sans fil.

Le CRTC a lancé une importante instance intitulée « Parlons télé » à laquelle CBC/Radio-Canada participera pleinement. Cette instance se penchera sur des questions fondamentales pour l'avenir de la télévision au Canada : les services à la carte, le soutien aux nouvelles locales, la télévision par contournement, les droits de distribution, la production par genre pour les services spécialisés, etc.

En tant que radiodiffuseur public du Canada, CBC/Radio-Canada est résolue à en faire plus

À titre de radiodiffuseur public national du Canada, CBC/Radio-Canada investit beaucoup plus dans le contenu canadien que ses principaux concurrents du secteur privé, tant sur le marché francophone que sur le marché anglophone. Cette réalité se traduit par une forte proportion de contenu canadien dans nos grilles de programmation, par des investissements importants dans la production de contenu canadien, notamment d'émissions d'intérêt national, et par le soutien que nous offrons aux producteurs indépendants.

GRILLE DE PROGRAMMATION[1]	CBC Television	Principale station privée anglophone	ICI Radio-Canada Télé	Principale station privée francophone
Contenu canadien, journée de radiodiffusion (6 h à minuit)	93 %	60 %	84 %	68 %
Contenu canadien, heures de grande écoute (19 h à 23 h)	86 %	26 %	91 %	62 %

DÉPENSES	CBC Television	Principale station privée anglophone	ICI Radio-Canada Télé	Principale station privée francophone
Contenu canadien	408,1 M$	190,5 M$	288,7 M$	120,2 M$
Émissions d'intérêt national (EIN)	108,9 M$	30,0 M$	82,9 M$	27,2 M$
Production indépendante	87,3 M$	28,9 M$	105,1 M$	58,3 M$
Contenu étranger	16,2 M$	315,0 M$	7,6 M$	16,8 M$

Pour CBC/Radio-Canada, le financement est le principal enjeu

CBC/Radio-Canada s'efforce de servir les Canadiens et de soutenir l'industrie canadienne de la radiodiffusion avec les ressources dont elle dispose. Les principales sources de financement de la Société sont les crédits parlementaires, la publicité et, indirectement, le Fonds des médias du Canada (FMC).

Toutes ces sources de financement s'érodent :

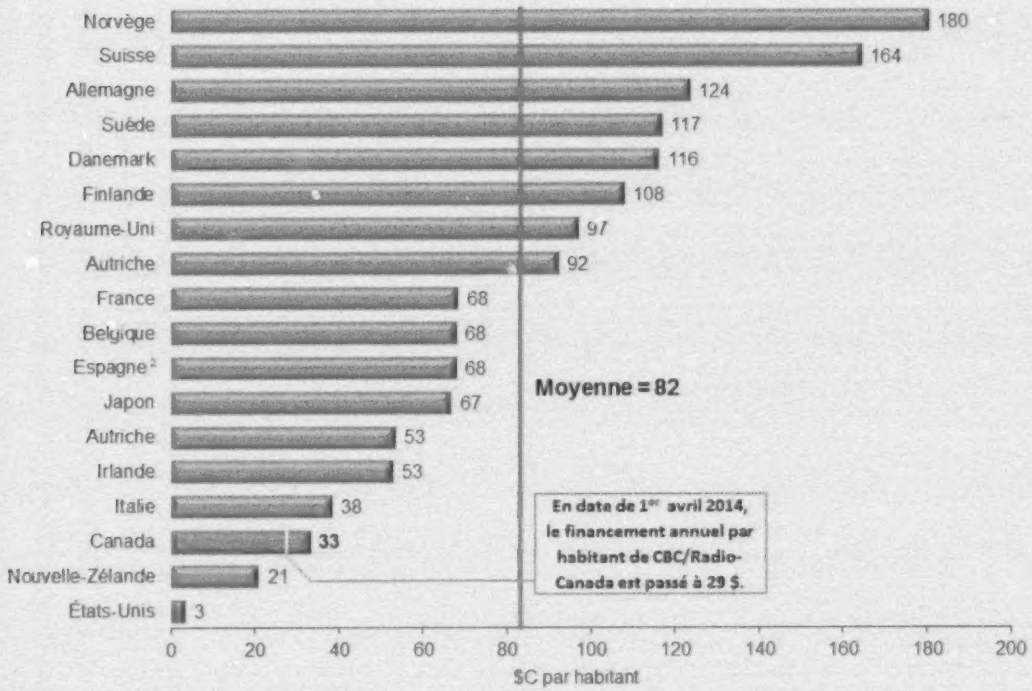
- CBC Television subira le contrecoup de la décision d'attribuer à Rogers les droits de diffusion des matchs de la Ligue nationale de hockey (LNH), et nous aurons une meilleure idée de toutes les répercussions de cette décision au cours des prochaines années. C'est en 2013-2014 que CBC Television a reçu pour la dernière fois des revenus publicitaires pour la diffusion des matchs de la LNH, y compris les séries éliminatoires.

[1] Source : Numeris (Sondages BBM; année de radiodiffusion 2013) et CRTC (année de radiodiffusion 2012-2013).

- Le Fonds pour l'amélioration de la programmation locale (FAPL), qui permet à CBC/Radio-Canada de financer la production d'émissions locales, sera aboli à la fin de l'année de radiodiffusion 2013-2014. La Société a reçu du Fonds 35 millions de dollars dans l'année de radiodiffusion 2012-2013.
- Une réduction de 115 millions de dollars, étalée sur trois ans, du crédit parlementaire de CBC/Radio-Canada est entrée en vigueur dans l'exercice 2012-2013 (comme il est indiqué dans le budget fédéral de 2012). L'exercice 2014-2015 représente la troisième et dernière année de la réduction.
- La popularité croissante d'Internet et la fragmentation accrue de la distribution de contenu sont néfastes pour la publicité télévisée, et exercent une pression à la baisse sur les revenus publicitaires de la télévision généraliste. La publicité sur Internet est un secteur en croissance, mais les radiodiffuseurs ne sont actuellement pas bien positionnés sur ce marché : plus de 60 pour cent des revenus de la publicité sur Internet sont associés à des moteurs de recherche (p. ex. : Google) et aux services de petites annonces (p. ex. : Craigslist).

Avant ces récentes contraintes budgétaires, CBC/Radio-Canada était déjà l'un des radiodiffuseurs publics les moins bien financés dans le monde, d'après les données de 2011 compilées par Nordicité dans son rapport d'octobre 2013. Au 1er avril 2014, date de la prise d'effet de la dernière tranche de la réduction du financement, notre financement annuel par habitant passera de 33 $ (2011) à 29 $.

Financement public par habitant des radiodiffuseurs publics, 2011 [1]



[1] Source : Nordicité, « Analyse du soutien public accordé à la radiodiffusion publique et aux autres instruments culturels au Canada » (octobre 2013).

[2] Les chiffres indiqués pour l'Espagne comprennent une estimation du financement octroyé aux radiodiffuseurs des régions autonomes.

L'ère numérique : innovation requise

Alors que les Canadiens adoptent les plateformes et les technologies émergentes, CBC/Radio-Canada s'est donné comme priorité stratégique de rester à l'avant-garde du changement.

Il est clair que la télévision restera un média très prisé par les Canadiens pour encore des années, à l'image de la radio qui a conservé toute sa pertinence plus de 100 ans après ses débuts. Cependant, des transformations majeures se sont produites depuis le début du siècle :

- Les Canadiens n'ont jamais autant regardé la télévision, malgré sa fin maintes fois annoncée, et ce, même sans compter l'écoute de la télévision en ligne.
- Les abonnements à des services de télévision (p. ex. distribués par câble, par satellite et par téléphonie) ont connu une expansion et demeurent la principale méthode de réception de la télévision pour 11,2 des 13,3 millions de foyers canadiens. Toutefois, des téléspectateurs ont mis fin à leur service de télévision traditionnel, poussés par l'avènement de la télévision sur Internet. Ils représentent, selon les estimations, près d'un Canadien sur dix.
- Plus de quatre Canadiens sur cinq ont accès à Internet à haute vitesse; ils n'étaient que sept pour cent en 2000. Maintenant qu'Internet est plus accessible et plus rapide, les Canadiens l'utilisent de façon bien différente. Trois Canadiens sur cinq écoutent des services audio en ligne et ils sont encore plus nombreux (77 pour cent) à regarder des vidéos en ligne. En fait, 24 pour cent des Canadiens regardent Netflix chaque semaine et autant de francophones regardent ICI Tou.tv. Internet est la principale source d'information pour trois Canadiens sur dix – un changement radical par rapport à l'an 2000.
- En 2000, les téléphones mobiles n'étaient que... des téléphones. Aujourd'hui, plus de trois Canadiens sur cinq utilisent un téléphone intelligent offrant une foule de moyens de communication et d'options médias. Plus de deux Canadiens sur cinq possèdent une tablette, alors que cet appareil n'existait même pas il y a quatre ans.

Service/Appareil[1]	En 2000	En 2013-2014
Temps d'écoute de la télévision par semaine per capita	22,6 heures	27,3 heures[4]
Abonnés résidentiels à la télévision	8,8 millions de foyers	11,2 des 13.3 millions de foyers au Canada
Aucun service de télévision traditionnel[2]	-	10 %
Part de marché des services de télévision payants/spécialisés par rapport à l'écoute totale de la télévision (journée entière, personnes de 2 ans et plus)	Anglais : 39,7 % Français : 26,3 %	Anglais : 59,9 %[4] Français : 48,1 %[4]
Temps d'écoute de la radio par semaine per capita	20,3 heures	16,5 heures
Pénétration d'Internet haute vitesse	7 % des Canadiens	85 % des Canadiens
Vidéos sur Internet (y compris Netflix)	-	77 % des Canadiens passent 6,5 heures par semaine à regarder des vidéos sur Internet
Netflix	-	24 % des Canadiens passent 7,4 heures par semaine à regarder du contenu sur Netflix
Radio par satellite	-	2,4 millions d'abonnés
Audio sur Internet (diffusion en continu ou baladodiffusion)	-	61 % des Canadiens passent 7,1 heures par semaine à écouter du contenu audio sur Internet
Téléphones intelligents	-	62 % des Canadiens
Tablettes	-	42 % des Canadiens
Principale source de nouvelles[3]	N° 1 – Télévision (65 %) N° 4 – Internet (7 %)	N° 1 – Télévision (46 %) N° 2 – Internet (30 %)

[1] Source : Numeris (Sondages BBM), Mediastats, OTM, PwC et XM Sirius Canada.
[2] Aucun service de télévision traditionnel au moyen d'un abonnement à un service de distribution de télévision (p. ex. par câble, par satellite ou par téléphonie) ou service gratuit de télévision hertzienne.
[3] Anglophones seulement pour l'année 2001; l'ensemble des Canadiens pour l'année 2013.
[4] Année de radiodiffusion 2013-2014 à ce jour (du 26 août 2013 au 8 juin 2014, à l'exception des semaines 25 et 26 consacrées aux Jeux olympiques).

À la lumière de ces changements dans les technologies médias et les préférences des consommateurs, il est clair que le radiodiffuseur public national doit continuer d'évoluer s'il veut demeurer pertinent.

La planification est la clé de notre succès

Dans le cadre de la stratégie *2015 : Partout, Pour tous*, nous nous sommes engagés à être plus distinctifs, plus régionaux et plus numériques. Malgré des obstacles financiers, nous avons, au cours des trois dernières années, rempli cet engagement et modernisé le radiodiffuseur public du Canada. Nous proposons plus de contenus canadiens sur toutes nos plateformes, de meilleurs services et une présence locale accrue, diffusant dans 18 collectivités disséminées entre Kamloops et Rimouski. Nous avons aussi accentué notre virage numérique en créant des sites web comme CBC Music/ICI Musique.ca et ICI Tou.tv; grâce à notre esprit d'innovation, nous avons attiré des clientèles différentes.

À l'approche de la dernière année de notre plan stratégique, nous devons maintenant nous appuyer sur ses initiatives phares et poursuivre le travail accompli, faire le bilan et regarder encore plus loin dans l'avenir. Le 26 juin 2014, CBC/Radio-Canada a annoncé son nouveau plan stratégique intitulé *Un espace pour nous tous*. Ce nouveau plan quinquennal permettra au radiodiffuseur public de se moderniser et de se rapprocher de son auditoire, de manière à assurer la viabilité financière de la Société.

5 Stratégie *2015 : Partout, Pour tous*

L'exercice 2014-2015 correspond à la quatrième année de la mise en œuvre du plan stratégique de CBC/Radio-Canada, la stratégie *2015 : Partout, Pour tous.*

Ce plan comporte trois éléments :

- La vision de CBC/Radio-Canada
- Quatre principes directeurs qui appuient la vision
- Trois axes stratégiques pour atteindre les objectifs fixés

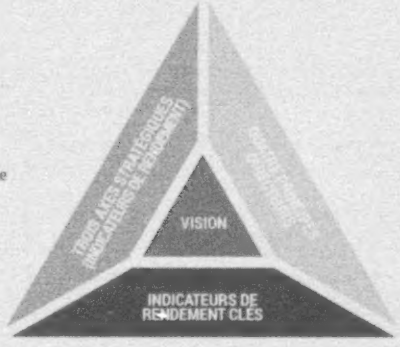
Pour mesurer le succès de ce nouveau plan, on recourra à des indicateurs stratégiques et opérationnels clés.

VISION

La vision qui sous-tend le plan stratégique consiste à être reconnu comme le chef de file pour exprimer la culture canadienne et enrichir la vie démocratique de tous les Canadiens.

TROIS AXES STRATÉGIQUES GUIDENT NOTRE RENDEMENT :

- Plus distinctive : programmation réseau et espaces publics nationaux;
- Plus régionale : présence régionale et espaces communautaires;
- Plus numérique : nouvelles plateformes et nouveaux espaces numériques.



QUATRE PRINCIPES DIRECTEURS APPUIENT NOTRE VISION :

- Créer et offrir du contenu canadien de grande qualité, original et novateur;
- Rassembler tous les Canadiens et refléter leur réalité;
- Stimuler la participation de nos auditoires;
- Tout en étant économique et responsable.

INDICATEURS DE RENDEMENT CLÉS

Nos indicateurs de rendement clés (IRC) sont de deux ordres :

1. Les *indicateurs stratégiques* intègrent les résultats des sondages réalisés pour mesurer notre efficacité à nous acquitter de notre mandat et l'adéquation entre notre programmation et les principes directeurs ci-dessus. Ils tiennent également compte de la part de contenu canadien dans nos émissions télévisées.
2. Les *indicateurs opérationnels* prennent en considération la part d'auditoire, le nombre de visiteurs sur nos sites web, le nombre d'abonnés à nos services et les revenus réalisés par les Services français et les Services anglais.

Progrès dans la mise en œuvre des initiatives liées à la *Stratégie 2015* en 2013-2014

Malgré ses pressions financiers continus, CBC/Radio-Canada a poursuivi la mise en œuvre de ses objectifs pour 2015 – offrir à tous les Canadiens une programmation canadienne plus distinctive, encore plus d'émissions régionales et de contenus sur de nouvelles plateformes.

Dans la présente partie, les initiatives considérées comme *terminées* doivent avoir été entièrement réalisées à la fin de l'exercice. Les initiatives de longue haleine, dont la mise en œuvre sera achevée dans deux ans ou plus, sont considérées comme étant *en cours*. Elles peuvent être reconduites, selon le cas, dans l'exercice suivant et ainsi figurer encore au nombre des initiatives stratégiques de 2014-2015 dans le plan de CBC/Radio-Canada, du fait de leur caractère pluriannuel.

De plus amples détails sur notre rendement et sur nos progrès depuis le lancement de notre *Stratégie 2015* se trouvent à la page 38 *Mesurer notre rendement*.

Stratégies de transformation des Services français

	Initiatives	Statut		
	2013-2014	Terminée	En cours	Reportée
Positionnement de la marque	Déployer les activités porteuses de marque les plus susceptibles d'incarner le positionnement, en assurant cohérence et fluidité entre les trois piliers de la stratégie : les émissions, les régions et les plateformes.	√		
	Accroître la souplesse de nos grilles de programmation et la capacité d'accueillir et de mettre en évidence la valeur événementielle et vivante des grilles linéaires et encourager la découverte par nos auditoires de notre offre non linéaire.	√		
	Incarner les diversités régionales et culturelles du pays sur nos plateformes, dans les contenus et la forme des récits.		√	
Créativité, collaboration et agilité	Personnaliser l'offre radio, télévision, web et mobile en fonction des habitudes de consommation des utilisateurs sur les différentes plateformes.	√		
	Maximiser les occasions de collaboration entre Radio-Canada et CBC, sans l'aide de fonds dédiés, en vue d'enrichir les contenus à résonnance nationale.	√		
	Intensifier la transformation de nos modes de production et des modèles et structures de gestion qui y sont liés en fonction du déploiement de nos contenus sur les multiples plateformes et des impératifs d'efficience et de revenus.	√		
	Contribuer activement à la démarche de révision de la structure de négociation pour aider à construire un environnement de relations industrielles moderne, agile et adapté aux défis du diffuseur public du 21e siècle.		√	
	Promouvoir l'engagement de nos employés dans la poursuite de la transformation.		√	
Dynamique financière	Maintenir le cap sur l'équilibre budgétaire par l'activation des mesures déjà prévues et par la mise en place de stratégies agiles et adaptées si de nouvelles circonstances l'exigeaient.	√		
	Contribuer activement au projet de réaménagement de la Maison de Radio-Canada (MRC), avec une attitude visionnaire quant aux besoins de Radio-Canada.	√		
	Optimiser la mesure du rendement en favorisant les collaborations opportunes au sein même de l'organisation, entre autres, lors de la mise en œuvre du nouveau cadre réglementaire.	√		

Stratégies de programmation des Services français

	Initiatives	Statut		
	2013-2014	Terminée	En cours	Reportée
Nouvelles nationales et internationales	Accélérer la transformation de l'offre et des méthodes de production de nouvelles multiplateformes et de l'information en continu par la révision de l'approche éditoriale et la mise en place d'un pupitre de première ligne.	√		
	Faire évoluer la vocation et la grille d'ICI RDI par une meilleure exploitation du direct et du terrain.	√		
	Présenter une diversité des voix dans nos émissions d'information.		√	
Dramatiques et divertissement	Maintenir des grilles de soirée et de jour équilibrées et performantes au sein du nouveau cadre réglementaire.	√		
	Explorer de nouveaux formats misant sur l'interactivité tant à la télévision que sur les nouvelles plateformes.		√	
Musique	Implanter, en partenariat avec CBC, la stratégie musicale multiplateforme dans le respect de la spécificité de chaque plateforme, de la marque Radio-Canada et du cadre réglementaire redéfini.		√	
	Préparer ICI Musique à accueillir la publicité nationale.	√		
Radio parlée	Repenser les formats d'émissions.	√		
	Poursuivre l'harmonisation de l'écriture et de l'habillage d'antenne.	√		
Grands événements	Maintenir notre engagement à diffuser de grands événements multiplateformes, en ajustant notre offre en fonction des impacts du budget.	√		
Enfants et jeunesse	Revoir les modes de développement, de production et d'acquisition des émissions jeunesse, pour les 2 à 8 ans, en fonction de nos cadres financier et réglementaire redéfinis.		√	
Sports	Déployer la production des Jeux olympiques sur toutes les plateformes, en étroite collaboration avec CBC, avec le double objectif d'optimiser les coûts de production et de maximiser les revenus.	√		
	Poursuivre le développement de l'information multiplateforme et du journalisme en profondeur.		√	

Stratégies régionales des Services français

	Initiatives	Statut		
	2013-2014	Terminée	En cours	Reportée
Radio régionale	Consolider les changements apportés aux émissions du matin en semaine, en vue de mettre davantage l'accent sur l'information.		√	
	Mettre les besoins des différents auditoires de chaque région au cœur du mandat des émissions de retour à la maison et de week-end.	√		
Programmation locale	Améliorer la fébrilité, la fréquence et la pertinence de l'offre numérique 7 jours sur 7.	√		
	Faire des choix de programmation qui permettent d'accroître l'impact des contenus régionaux sur l'auditoire global, sur l'ensemble des plateformes.	√		
Programmation à valeur ajoutée	Prioriser les occasions de production de programmation ponctuelle, à petit coût et à grande visibilité. Maintenir ou développer une relation de complicité, basée sur la perception d'intérêts communs, avec les producteurs.		√	
	Accroître les contributions régionales à ICI RDI, à ICI ARTV et à d'autres services spécialisés.	√		
	Mener à bien l'expérience Rive-Sud/Rive-Nord et prendre la mesure du laboratoire pour les autres régions et territoires sous-desservis.	√		

Stratégies numériques des Services français

	Initiatives	Statut		
	2013-2014	Terminée	En cours	Reportée
Web réseaux sociaux mobilité	Mettre l'utilisateur au centre de l'expérience ICI Radio-Canada.ca, dans le cadre de la stratégie de renouveau de la plateforme.	√		
	Concevoir et lancer une deuxième génération d'ICI Tou.tv dans le contexte de l'explosion de l'offre de rattrapage et de l'évolution des modèles d'affaires complémentaires à la vente de publicités.	√		
	Encourager le développement de nouvelles formes de productions numériques dramatiques et documentaires.		√	
	Concevoir des solutions pour la télévision et la radio sociales.	√		
	Consolider le portefeuille d'applications et le portefeuille de sites mobiles et faire en sorte qu'ils soient en phase et cohérents.		√	
Chaînes spécialisées	Adapter la stratégie régionale des chaînes spécialisées, en particulier aux vues des décisions du CRTC et de leur impact sur la production et l'accès aux marchés anglophones en situation minoritaire pour ICI ARTV.		√	
	Enrichir l'expérience numérique des chaînes spécialisées.	√		
	Développer des économies d'échelle pour les chaînes spécialisées.		√	

Stratégies de programmation des Services anglais

	Initiatives	Statut		
	2013-2014	Terminée	En cours	Reportée
Nouvelles	Affecter en priorité les ressources à la programmation à haute visibilité sur toutes les plateformes.	√		
	Continuer à mettre l'accent sur le journalisme de recherche : investir dans les stratégies de programmation à haute visibilité et étendre la pratique du journalisme original.	√		
	Croître et innover dans l'environnement numérique, les services mobiles et les médias sociaux : lancer de nouveaux services destinés aux appareils mobiles et liés à la programmation de CBC News.	√		
	Tirer parti de nos forces régionales, y compris dans le cadre de l'expansion du service local.	√		
Émissions scénarisées (dramatiques, humour, documentaires) et non scénarisées (divertissement factuel)	Poursuivre notre engagement à long terme d'offrir davantage de contenu canadien.	√		
	Recentrer la grille aux heures de grande écoute : optimiser les dépenses en se concentrant sur les priorités et les créneaux clés.	√		
	Développer et mettre en valeur un bouquet d'émissions à succès « préférées ».		√	
	Préparer CBC pour un « monde sur demande » basé sur les choix de l'auditoire.		√	
Sports	Renouveler la propriété sportive *Hockey Night in Canada*.	√ (La LNH a accordé les droits médiatiques à Rogers; CBC a obtenu une sous-licence pour présenter les matchs.)		
	Acquérir du contenu sportif canadien pertinent qui s'inscrit dans notre stratégie *Ice and Snow*.			√
	Améliorer nos partenariats dans les sports clés (p. ex., LNH, Jeux olympiques).		√	
	Jeux olympiques : Mettre en scène un événement rassembleur d'une grande intensité misant sur la participation de tous les partenaires et une diffusion multiplateforme et multilingue. Travailler en étroite collaboration avec Radio-Canada pour présenter les Jeux sur toutes les plateformes, dans le double but d'optimiser les frais de production et de maximiser les revenus.	√		
Actualités/Radio parlée de haut calibre	Conserver les records d'auditoire de la radio terrestre tout en développant de manière soutenue de nouveaux auditoires sur les plateformes numériques.	√		
	Cibler le développement d'émissions de premier choix – locales et réseau – pour échanger les pratiques exemplaires, augmenter le rendement et améliorer la pertinence.	√		
	Investir dans la recherche et le développement pour comprendre comment le public consommera le contenu audio dans le futur.	√		

	Initiatives	Statut		
	2013-2014	Terminée	En cours	Reportée
Musique	Signer à nouveau ou renégocier les droits musicaux clés et les ententes avec les artistes.		√	
	Poursuivre le développement de la programmation et de la grille de CBC Radio 2 afin d'accroître la part d'auditoire et d'intégrer la publicité.	√		
	Mettre l'accent sur l'expansion de la portée de CBC Music afin d'accroître l'auditoire.	√		
	Poursuivre les initiatives d'intégration avec les Services français lorsque cela est logique de le faire.		√	
Grands événements	Tenir notre promesse de diffuser de grands événements dans la mesure où notre situation financière nous le permet, avec des expériences de programmation sur de multiples plateformes.	√		
Diversité et inclusion	Continuer d'évaluer la représentation de la diversité en ondes au moyen d'ECHOS (notre système de mesure développé à l'interne).	√		
	Continuer de faire preuve de leadership dans le développement d'une stratégie de programmation autochtone.	√		

Stratégies régionales des Services anglais

	Initiatives	Statut		
	2013-2014	Terminée	En cours	Reportée
Renforcement de nos liens	Continuer de renforcer notre engagement à offrir la meilleure combinaison de reflets locaux, régionaux et transrégionaux.	√		
Expansion de nos établissements actuels	Ajouter un service de télévision locale supplémentaire dans certains marchés.	√		
Expansion dans de nouveaux endroits	Terminer la mise en place des quatre stations traditionnelles qui ont été annoncées : Kamloops (en activité), Kitchener-Waterloo (lancement prévu en mars 2013), Saskatoon (planifié pour 2013-2014) et London (potentiellement pour 2013-2014).	√ (3 stations ont été inaugurées jusqu'à présent; London a été annulée)		
	Étendre le service aux Canadiens dans d'autres lieux grâce à un modèle de stations numériques, lorsque les ressources sont disponibles.			√

Stratégies numériques des Services anglais

	Initiatives	Statut		
	2013-2014	Terminée	En cours	Reportée
Mobilisation des auditoires	Améliorer l'expérience *de découverte et de navigation* sur toutes les plateformes de CBC.		√	
	Tirer parti de la mise sur pied du centre des membres de l'équipe olympique en transposant le concept dans d'autres secteurs.	√		
Expansion de la distribution	Concevoir l'infrastructure numérique de la prochaine génération.		√	
	Étendre la distribution du contenu aux appareils mobiles.	√		
Extension de la distribution et de la monétisation	Étendre les activités de distribution numérique et de monétisation du contenu de CBC grâce à des alliances et à des partenariats stratégiques.		√	
Innovation et déroulement des opérations	Harmoniser les décisions concernant le numérique avec nos stratégies globales en matière de contenu.	√		
	Augmenter l'efficacité opérationnelle en améliorant les pratiques relatives au déroulement des opérations.		√	

Initiatives stratégiques en 2014-2015

Nous continuerons de nous concentrer sur l'atteinte des objectifs et la poursuite des priorités de la *Stratégie 2015*, mais nous en modérerons le déploiement. Bon nombre des initiatives de la *Stratégie 2015* sont des mesures de longue haleine dont la mise en œuvre doit s'étaler sur plusieurs années. Les initiatives prévues pour 2014-2015 en matière de programmation canadienne et concernant les régions et les plateformes numériques sont présentées dans les tableaux suivants.

Stratégies des Services français

Les Services français envisagent l'année 2014-2015 comme celle de la poursuite de la *Stratégie 2015* avec les aménagements imposés par le budget fédéral de 2012 et par la décision du CRTC de mettre fin au Fonds pour l'amélioration de la programmation locale (FAPL).

Misant sur la continuité de sa stratégie globale multiplateforme et sur sa volonté de demeurer le chef de file dans de nombreux marchés, Radio-Canada accélérera sa transformation en vue d'accroître son agilité et son efficience, en se concentrant d'abord et avant tout sur les besoins et les attentes de ses auditoires.

Stratégies de transformation	Initiatives en 2014-2015	Résultats attendus
Positionnement de la marque	Terminer le déploiement de la nouvelle image de marque pour refléter le positionnement, tout en assurant cohérence et fluidité entre les trois piliers de la stratégie : les émissions, les régions et les plateformes.	La mise en place d'un modèle d'affaires qui s'appuie sur la réduction des frais fixes et la nécessité d'optimiser les revenus autogénérés.
	Continuer à miser sur la souplesse de nos grilles de programmation et la capacité d'accueillir et de mettre en évidence la valeur événementielle et vivante des grilles linéaires et la découverte par les auditoires de notre offre non linéaire.	
	Incarner les diversités régionales et culturelles du pays sur nos plateformes, dans les contenus et la forme des récits.	
	Mettre en œuvre, de concert avec CBC, la stratégie relative à la programmation autochtone et aux contenus numériques autochtones.	
Créativité, collaboration et agilité	Ajuster l'offre radio, télévision, web et mobile aux besoins et réalités des différentes formes de consommation des utilisateurs des différentes plateformes.	
	En tirant parti des liens de collaboration tissés entre Radio-Canada et CBC, maximiser les occasions d'échanger les meilleures pratiques, de créer de l'efficience et d'enrichir les contenus à résonance nationale.	
	En collaboration avec CBC, poursuivre le développement de Curio.ca, un portail qui permet aux enseignants et aux étudiants d'avoir accès au meilleur contenu éducationnel de CBC et de Radio-Canada.	
	Accélérer la transformation de nos modes de production et des modèles et structures de gestion qui y sont liés en fonction du déploiement de nos contenus sur les multiples plateformes et des impératifs d'efficience et de revenus.	
	Dans la foulée de la décision du Conseil canadien des relations industrielles (CCRI), remodeler la structure de négociation de Radio-Canada pour aider à construire un environnement de relations industrielles moderne, agile et adapté aux défis du diffuseur public au 21e siècle.	
	Favoriser l'engagement de nos employés dans la poursuite de la transformation.	
Dynamique financière	Maintenir le cap sur l'équilibre budgétaire par l'activation des mesures déjà prévues et par la mise en place de stratégies agiles et adaptées si de nouvelles circonstances l'exigeaient.	
	Poursuivre le projet de réaménagement de la Maison de Radio-Canada (MRC) en faisant preuve de vision pour répondre aux besoins de Radio-Canada et en appliquant de rigoureux critères de responsabilité financière à chaque étape de ce projet à long terme.	
	Optimiser les mesures de rendement en favorisant les collaborations opportunes au sein même de l'organisation, entre autres, pour déterminer les impacts des initiatives de transformation.	

Stratégies de programmation des Services français

Offrir des émissions et des contenus originaux, principalement canadiens, qui se distinguent par leur qualité, leur caractère novateur et leur pertinence pour les auditoires ciblés constitue l'élément clé de la stratégie de programmation multiplateforme de Radio-Canada.

Stratégies de programmation	Initiatives en 2014-2015	Résultats attendus
Nouvelles nationales et internationales	Accélérer la transformation de l'offre multiplateforme et des nouvelles en continu grâce à des processus améliorés et à des technologies de production supérieures.	La présentation de contenus canadiens distinctifs, novateurs et de qualité, qui suscitent l'intérêt de nos auditoires. La mise en place d'un modèle d'affaires qui s'appuie sur la réduction des frais fixes et la nécessité d'optimiser les revenus autogénérés.
	Revoir l'offre d'ICI RDI pour tirer parti de ses plus récents succès et pour maximiser la fidélité de l'auditoire.	
	Présenter une diversité des voix dans nos émissions d'information afin de refléter la réalité canadienne.	
	Faire la promotion de RCInet pour en accroître la fréquentation et l'influence.	
Dramatiques et divertissement	Maintenir des grilles de soirée et de jour équilibrées, performantes et stratégiques.	
	Explorer de nouveaux formats misant sur l'interactivité tant à la télévision que sur les nouvelles plateformes.	
Musique	En partenariat avec CBC, développer la stratégie musicale multiplateforme dans le respect de la spécificité des plateformes, des marques et des marchés.	
	Optimiser la publicité sur ICI Musique.	
Radio parlée	Repenser les formats d'émissions.	
	Poursuivre l'harmonisation de l'écriture et de l'habillage d'antenne.	
Grands événements	Tenir notre engagement de diffuser de grands événements multiplateformes qui génèrent pour CBC/Radio-Canada des retombées patrimoniales, une importance sur le plan culturel, des qualités fédératrices ou de partage à l'échelle nationale, tout en ajustant notre offre en fonction des répercussions budgétaires.	
Enfants et jeunesse	Ajuster le développement, la production et l'acquisition des émissions jeunesse, pour les 2 à 8 ans, en fonction de nos cadres financiers redéfinis.	
Sports	Collaborer étroitement à la Coupe du Monde de la FIFA avec CBC en 2014-2015, et se préparer pour les Jeux olympiques à venir (Rio de Janeiro en 2016) et d'autres événements d'envergure (p. ex. : les Jeux panaméricains à Toronto en 2015) sur toutes les plateformes, en poursuivant le double objectif d'optimiser les coûts de production et de maximiser les revenus.	
	Poursuivre le développement de l'information multiplateforme et du journalisme en profondeur.	

Stratégies régionales des Services français

En priorisant une programmation locale et l'innovation, Radio-Canada continuera de resserrer les liens avec toutes les régions du pays.

Stratégies régionales	Initiatives en 2014-2015	Résultats attendus
Radio régionale	Consolider les changements aux émissions du matin en semaine, afin de mettre davantage l'accent sur l'information.	Une présence au cœur des communautés partout au pays et l'établissement de liens entre les francophones qui mettent en valeur leur diversité, leurs intérêts et leur culture. La mise en place d'un modèle d'affaires qui s'appuie sur la réduction des frais fixes et la nécessité d'optimiser les revenus autogénérés.
	Mettre les besoins des différents auditoires de chaque région au cœur du mandat des émissions de retour à la maison et de week-end.	
Programmation locale	Améliorer l'agilité, la fréquence et la pertinence de l'offre sur toutes les plateformes, 7 jours sur 7, afin de maintenir une présence passionnante et pertinente auprès des auditoires, du matin jusqu'au soir.	
	Faire des choix de programmation qui permettent d'accroître l'impact des contenus régionaux sur l'auditoire global, sur l'ensemble des plateformes.	
Programmation à valeur ajoutée	Prioriser les occasions de production de programmation ponctuelle, à petit coût et grand impact. Maintenir ou développer une relation avec les producteurs et les parties prenantes.	
	Augmenter la contribution régionale à ICI RDI, à ICI ARTV et à d'autres services spécialisés. Intensifier les échanges de contenus entre le réseau et les régions.	
	Intégrer l'expérience Rive-Sud/Rive-Nord dans l'offre globale multiplateforme de nouvelles afin de tirer parti des pratiques et des méthodes journalistiques, et de renforcer le lien de Radio-Canada avec la collectivité, y compris celle du Grand Montréal.	

Stratégies numériques des Services français

Radio-Canada entend développer et adapter son offre numérique afin de proposer à tous les Canadiens une expérience de contenu, d'échange et de personnalisation enrichissante, divertissante et innovatrice.

Stratégies numériques	Initiatives en 2014-2015	Résultats attendus
Web réseaux sociaux mobilité	Garder l'utilisateur au centre de la stratégie de l'expérience ICI Radio-Canada.ca.	Un contenu numérique qui est adapté aux besoins des Canadiens, ouvre la porte aux échanges d'idées et est personnalisé, enrichissant, divertissant et novateur. La mise en place d'un modèle économique qui s'appuie sur la réduction des frais fixes et la nécessité d'optimiser les revenus autogénérés.
	Lancer le site renouvelé ICI Tou.tv et son offre enrichie EXTRA dans le contexte de l'explosion de l'offre de rattrapage et de l'évolution des modèles d'affaires complémentaires.	
	Encourager le développement de nouvelles formes de productions numériques dramatiques et documentaires.	
	Concevoir des solutions pour la télévision et la radio sociales.	
	Consolider le portefeuille des applications et le portefeuille des sites mobiles et faire en sorte qu'ils soient en phase et cohérents, tout en restant attentif aux habitudes de consommation changeantes des auditoires et aux défis financiers.	
Chaînes spécialisées	Adapter la stratégie régionale des chaînes spécialisées, aux vues des décisions du CRTC et de leur impact sur la production et l'accès aux marchés.	
	Enrichir l'expérience numérique des chaînes spécialisées.	
	Développer des économies d'échelle pour les chaînes spécialisées.	

Stratégies des Services anglais

L'année 2014-2015 sera celle des changements pour les Services anglais, qui devront s'appuyer sur leurs succès passés tout en s'adaptant aux nouvelles réalités. Les Services anglais concentreront leurs ressources sur un nombre plus restreint de marques et de propriétés clés, en redéfinissant notre marque en fonction de ces propriétés clés. Nous commencerons à réorienter la programmation vers un contenu et des histoires canadiennes uniques et encore plus distinctives du point de vue culturel, en adoptant une vision encore plus audacieuse et des normes de qualité encore plus élevées, tout en nous adaptant aux réalités commerciales et aux nouvelles exigences réglementaires.

Toutefois, la *Stratégie 2015* continue d'être le moteur de nos décisions et des résultats que nous prévoyons obtenir, dans le cadre de la mise en œuvre de cette vision.

Stratégies de programmation des Services anglais

Les stratégies de programmation des Services anglais s'articulent autour de deux grands axes : se démarquer par rapport à l'offre des autres diffuseurs et présenter encore essentiellement des histoires typiquement canadiennes.

Stratégies de programmation	Initiatives en 2014-2015	Résultats attendus
Nouvelles	Améliorer l'expérience de l'auditoire par une sélection plus fine des sujets traités, du contenu journalistique original et une couverture plus solide des nouvelles de dernière heure.	Couverture journalistique de qualité, crédible et équilibrée. Offrir à nos auditoires plus de contenu canadien, au moment et sur la plateforme de leur choix, lorsque cela est logique de le faire. Émissions de divertissement et documentaires canadiens qui sont le reflet de notre identité nationale, car ils donnent la parole aux gens de chez nous. Une programmation qui est le miroir de la diversité culturelle et régionale de la société canadienne moderne. Prendre des décisions qui permettent de réduire les coûts au minimum et d'accroître les revenus.
	Étendre l'utilisation des personnalités à l'antenne sur toutes les plateformes et les propriétés afin d'accroître leur visibilité et la productivité.	
	Mettre l'accent sur les plateformes numériques et mobiles, et les médias sociaux.	
Divertissement télévisuel – émissions scénarisées (dramatiques, comédies, enfances, documentaires) et non scénarisées (divertissement factuel)	Continuer à faire évoluer les émissions dramatiques, de comédie et de divertissement factuel pour qu'elles soient distinctives et uniques.	
	Continuer de produire et de commander des documentaires passionnants et de grand calibre qui seront diffusés sur l'ensemble des services de CBC.	
	Définir et mettre en œuvre une stratégie globale multiplateforme relative aux contenus pour les enfants, qui tient compte de l'environnement numérique.	
Sports	Célébrer les grands événements sportifs en 2014-2015 comme la Coupe du Monde de la FIFA et s'engager dans des préparatifs à long terme pour les Jeux panaméricains de 2015 et les Jeux olympiques d'été de Rio en 2016.	
	Présenter des sujets qui sortent de l'ordinaire, qui mettent l'accent sur les personnalités sportives et leur parcours personnel.	
	Adapter et rajuster la stratégie et les activités en matière de sports à la suite de la décision de la LNH concernant les droits médiatiques, en novembre 2013.	
	Collaborer étroitement à la Coupe du Monde de la FIFA en 2014-2015 avec Radio-Canada, et se préparer pour les Jeux olympiques à venir (Rio de Janeiro en 2016) et d'autres événements d'envergure (p. ex. : Jeux panaméricains à Toronto en 2015) sur toutes les plateformes, en poursuivant le double objectif d'optimiser les coûts de production et de maximiser les revenus.	
Audio et radio : émissions parlées	Conserver les records d'auditoire de la radio terrestre tout en servant de nouveaux auditoires sur les plateformes numériques.	
	Cibler le développement d'émissions de premier choix – locales et réseau – pour échanger les pratiques exemplaires, augmenter le rendement et améliorer la pertinence.	
	Faire évoluer les installations de studio ainsi que les flux de production en studio.	
Audio et radio : musique	Signer à nouveau ou renégocier les droits musicaux clés et les principales ententes avec les artistes afin de soutenir la programmation.	
	Développer la programmation et la grille de CBC Radio 2 afin d'accroître la part d'auditoire du service et d'intégrer la publicité efficacement.	
	En partenariat avec Radio-Canada, développer la stratégie musicale multiplateforme dans le respect de la spécificité des plateformes, des marques et des marchés.	
Grands événements	Tenir notre engagement de diffuser de grands événements multiplateformes qui génèrent pour CBC/Radio-Canada des retombées patrimoniales, une importance sur le plan culturel, des qualités fédératrices ou de partage à l'échelle nationale, tout en ajustant notre offre en fonction des répercussions budgétaires.	
Diversité et inclusion	Continuer d'évaluer la représentation de la diversité en ondes.	
	Mettre en œuvre, de concert avec Radio-Canada, la stratégie relative à la programmation autochtone et aux contenus numériques autochtones.	

Stratégies régionales des Services anglais

CBC s'appuiera sur les initiatives mises en œuvre ou annoncées afin de mieux répondre aux besoins des régions. Il s'agira de bien ancrer le reflet des régions sur notre réseau et de resserrer les liens avec les collectivités que nous servons.

Stratégies régionales	Initiatives en 2014-2015	Résultats attendus
Renforcement de nos liens	Continuer de renforcer notre engagement à offrir la meilleure combinaison de reflets locaux, régionaux et transrégionaux dans notre programmation locale et réseau.	Renforcer les liens avec les communautés déjà desservies. Étendre le service aux communautés actuellement mal servies en contenu local. Offrir à nos auditoires plus de contenu canadien, au moment et sur la plateforme de leur choix, lorsque cela est logique de le faire. Prendre des décisions qui permettent de réduire les coûts au minimum et d'accroître les revenus.
Expansion de nos établissements actuels	Pas de nouvelles initiatives en 2014-2015.	
Expansion dans de nouveaux endroits	Pas de nouvelles initiatives en 2014-2015. Les plans sont annulés.	

Stratégies numériques des Services anglais

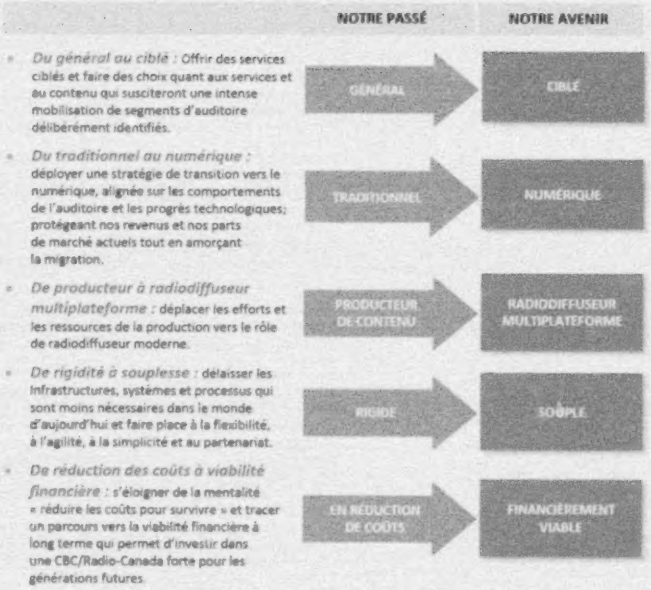
Pour rendre notre contenu accessible en tout temps et partout, nous investirons dans les nouvelles technologies et veillerons à mettre en place le soutien nécessaire pour décliner notre contenu sur toutes nos plateformes. Nous nous efforcerons aussi d'accroître l'utilisation, la portée et la croissance des services numériques. Nous élargirons nos activités de distribution numérique et de monétisation du contenu produit par nos services grâce à des partenariats et à des alliances stratégiques.

Stratégies numériques	Initiatives en 2014-2015	Résultats attendus
Divertissement	Utiliser les plateformes numériques pour attirer et retenir les auditoires des émissions de CBC.	Offrir à nos auditoires plus de contenu canadien, au moment et sur la plateforme de leur choix, lorsque cela est logique de le faire. Présenter des contenus canadiens distinctifs, novateurs et de qualité, qui suscitent l'intérêt de nos auditoires. Prendre des décisions qui permettent de réduire les coûts au minimum et d'accroître les revenus.
	Explorer les possibilités du numérique en matière de programmation pour enfants.	
	Poursuivre le développement de Curio.ca, un portail qui permet aux enseignants et aux étudiants d'avoir accès au meilleur contenu éducationnel de CBC et de Radio-Canada.	
Nouvelles	Investir dans des domaines prioritaires (journalisme d'enquête, journalisme social, etc.).	
	Mettre sur pied une structure régionale à plusieurs niveaux.	
Émissions parlées	Poursuivre le développement et l'expansion de l'offre numérique de CBC Books.	
	Mettre à exécution une stratégie numérique pour les émissions parlées.	
Musique	Se concentrer sur CBC Music pour les appareils mobiles et connectés.	
	Explorer les sources de revenus non publicitaires pour le contenu musical (distribution de contenu, licences, marchandisage, etc.).	

6 *Un espace pour nous tous*

Le 26 juin 2014, CBC/Radio-Canada a dévoilé sa nouvelle stratégie, *Un espace pour nous tous*, qui orientera ses décisions jusqu'en 2020 et au-delà.

S'appuyant sur le succès de la stratégie *2015 : Partout, Pour tous* – pour laquelle CBC/Radio-Canada a tenu sa promesse de devenir plus distinctive, plus régionale et plus numérique – *Un espace pour nous tous* vise essentiellement à moderniser le radiodiffuseur public et à le rapprocher des Canadiens et de ses auditoires. Notre but consiste à être pertinents pour les Canadiens et à les rejoindre individuellement, tout en modernisant nos manières de travailler et en assurant notre viabilité financière à long terme. Il s'agit d'une transition exigeante et complexe qui nous permettra de passer du passé à l'avenir.



Notre raison d'être et notre orientation

La stratégie *Un espace pour nous tous* fait la distinction de manière explicite entre la raison d'être fondamentale de CBC/Radio-Canada (sa mission) et l'orientation de la Société ou son objectif ambitieux (sa vision), tout en demeurant axée sur les objectifs de la *Loi sur la radiodiffusion* de 1991.

La mission se suffit à elle-même, mais elle s'inscrit dans le mandat explicite énoncé au paragraphe 3m) de la *Loi sur la radiodiffusion*, qui stipule que « la programmation de la Société devrait à la fois :

(i) être principalement et typiquement canadienne,

(ii) refléter la globalité canadienne et rendre compte de la diversité régionale du pays, tant au plan national qu'au niveau régional, tout en répondant aux besoins particuliers des régions,

(iii) contribuer activement à l'expression culturelle et à l'échange des diverses formes qu'elle peut prendre,

(iv) être offerte en français et en anglais, de manière à refléter la situation et les besoins particuliers des deux collectivités de langue officielle, y compris ceux des minorités de l'une ou l'autre langue,

(v) chercher à être de qualité équivalente en français et en anglais,

(vi) contribuer au partage d'une conscience et d'une identité nationales,

(vii) être offerte partout au Canada de la manière la plus adéquate et efficace, au fur et à mesure de la disponibilité des moyens,

(viii) refléter le caractère multiculturel et multiracial du Canada. »

Mission

La mission de CBC/Radio-Canada est conçue pour affronter l'épreuve du temps, indépendamment de l'évolution de l'environnement opérationnel, et refléter le rôle de radiodiffuseur public tel que le définit la *Loi sur la radiodiffusion* :

CBC/Radio-Canada exprime la culture canadienne et enrichit la vie de tous les Canadiens en leur offrant un contenu diversifié qui renseigne, éclaire et divertit.

Vision

Notre vision canalise notre stratégie et éclairera toutes nos décisions et activités stratégiques :

En 2020, CBC/Radio-Canada sera l'espace public au cœur de nos conversations et de nos expériences en tant que Canadiens.

L' « espace public » constitue un lieu d'échange national auquel les Canadiens voudront participer, tenir des conversations entre eux et à propos de leur culture. L' « espace public » évolue avec le pays. Pour CBC/Radio-Canada, la capacité de devenir un tel espace public est fortement liée à la capacité de susciter une interaction entre les Canadiens et avec eux.

Nos objectives stratégiques

Les objectifs constituent ce que le radiodiffuseur public cherche à accomplir au cours des cinq prochaines années dans le cadre d'*Un espace pour nous tous* – réaliser sa mission, concrétiser sa vision et se positionner pour l'avenir, et ce, bien au-delà de 2020. Les quatre objectifs suivants s'appuieront sur des mesures et des cibles annuelles :

- **Grâce à notre contenu distinctif, accroître et approfondir notre lien avec chaque Canadien; les amener à participer à l'espace public.**
- **Changer notre infrastructure pour faire place à une simplicité, à une flexibilité, à une agilité et à une collaboration accrues.**
- **Créer une culture de collaboration, de responsabilité, d'audace, d'action et d'agilité, avec des effectifs reflétant la réalité du pays.**
- **Atteindre la viabilité financière, incluant la capacité d'investir dans l'avenir.**

***Pour plus de détails sur la manière d'atteindre les objectifs stratégiques d'Un espace pour nous tous, veuillez consulter le site** http://www.cbc.radio-canada.ca/fr/decouvrez/strategies/2020/.*

Évaluation de nos succès

CBC/Radio-Canada s'est fixé deux objectifs qui symbolisent l'ambition de la stratégie *Un espace pour nous tous* :

- **D'ici 2020, le radiodiffuseur public doublera sa portée numérique[1]. Dix-huit millions de Canadiens, soit une personne sur deux, utiliseront les services numériques de CBC/Radio-Canada chaque mois.**
- **D'ici 2020, trois Canadiens sur quatre répondront que CBC/Radio-Canada est très important pour eux personnellement[2].**

[1] En 2013-2014, l'ensemble des services de CBC/Radio-Canada a touché 87 pour cent des Canadiens chaque mois. Toutefois, les visiteurs uniques de ses plateformes numériques au cours de la même année se sont chiffrés à 8,7 millions (7,1 millions pour CBC et 2 millions pour Radio-Canada).

[2] Dans un sondage national mené auprès d'un échantillon représentatif, 75 pour cent des répondants attribueront 8, 9 ou 10 sur une échelle de 10 à la question : « Est-ce que Radio-Canada ou CBC est importante pour vous personnellement? » En 2013-2014, le score positif total (de 6 à 10 sur une échelle de 10) était de 76 pour cent; toutefois, 57 pour cent des participants avaient répondu 8, 9 ou 10.

7 Personnes et Culture : harmoniser notre stratégie Personnes et Culture avec notre stratégie d'entreprise

Les employés demeurent une priorité pour la Société. Que ce soit pour nous inspirer du succès de la *Stratégie 2015* ou pour donner suite à notre nouvelle stratégie *Un espace pour nous tous*, c'est sur le talent, la passion et l'engagement de nos employés que repose notre réussite. Personnes et Culture met en place les conditions pour faire de CBC/Radio-Canada un milieu de travail gratifiant, progressiste et diversifié, propice à l'épanouissement d'une culture axée sur l'excellence, soutenue par des professionnels dévoués, créatifs et très compétents.

Au début de l'exercice 2013-2014, nous avons lancé la stratégie triennale de Personnes et Culture. Cette stratégie, qui est en adéquation avec les objectifs inscrits dans la *Stratégie 2015* de la Société, imbrique toutes les facettes de notre rôle en matière de ressources humaines et se concentre sur un ensemble d'initiatives ciblées visant à appuyer la réalisation des grandes priorités opérationnelles. Cette stratégie a été davantage améliorée pour tenir compte des objectifs définis dans *Un espace pour nous tous* d'ici 2020.

Notre stratégie triennale

Nous travaillons à réaliser les priorités suivantes relativement à nos employés, priorités qui découlent des facteurs opérationnels de base du plan stratégique de la Société :

Stimuler

- Favoriser la transformation de l'entreprise.
- Bâtir et maintenir un effectif performant où chacun a la chance d'offrir le meilleur de lui-même.

Mobiliser

- Alimenter une culture saine et gagnante qui encourage et reconnaît le rendement.

Améliorer

- Continuer à faire évoluer les processus, les structures et les approches pour accroître la souplesse de la main-d'œuvre.

Nous avons réalisé les objectifs phares suivants en 2013-2014 :

- Mise en œuvre de plans de gestion du changement pour soutenir les principales initiatives opérationnelles de la Société et mise en adéquation des priorités avec les besoins opérationnels.
- Élaboration de la stratégie de gestion des talents de la Société.
- Amélioration du cadre de gouvernance du Fonds d'apprentissage et de développement national.
- Lancement du Centre national de recrutement et mise en œuvre de la stratégie triennale de recrutement et de dotation.
- Lancement de la stratégie triennale en matière de mieux-être, axée sur la santé du personnel et l'amélioration du climat de travail.

- Négociation d'une nouvelle convention collective de trois ans avec l'Association des professionnels et des superviseurs (APS).
- Négociation d'une nouvelle convention collective de cinq ans avec la Guilde canadienne des médias (GCM).
- Soutien du processus juridique encadrant la demande de révision des structures de négociation des quatre conventions collectives du dossier français.
- Lancement d'un processus de planification de l'effectif visant à renforcer et à optimiser notre capacité de produire des rapports.
- Mise en place d'un tableau de bord des mesures de l'effectif.

En 2014-2015, nous concentrerons nos efforts sur les objectifs suivants :

- Accompagner les employés et les gestionnaires pendant la période de changements importants qu'entraînera la mise en œuvre d'*Un espace pour nous tous* à l'aide de divers moyens : outils de gestion du changement, design organisationnel, planification de l'effectif et améliorations des processus.
- Mettre en place la stratégie de gestion des talents, notamment les volets portant sur le développement des employés, la gestion du rendement, la conservation des talents clés et la planification de la relève.
- Mettre en œuvre la phase suivante de la stratégie triennale de recrutement et de dotation, qui fait écho à la planification de l'effectif et aux objectifs en matière de diversité, en misant sur l'image et la réputation de CBC/Radio-Canada comme employeur de choix.
- Harmoniser la gestion du rendement, l'apprentissage, le soutien en gestion du changement et le développement du leadership afin de renforcer le mieux-être, la mobilisation et l'adaptabilité des employés.
- Continuer le travail auprès de nos syndicats pour promouvoir l'établissement d'une relation productive et accroître notre flexibilité opérationnelle.
- Simplifier les processus de manière à accroître l'efficience et à appuyer l'agilité organisationnelle.
- Mettre en place des capacités améliorées de production de rapports de veille stratégique.
- Continuer à améliorer notre stratégie de rémunération globale pour qu'elle cadre avec les nouvelles priorités opérationnelles.
- Poursuivre les différentes initiatives de transformation de l'entreprise.

Notre régime de rémunération

Même si elle est une société d'État fédérale, CBC/Radio-Canada doit rivaliser avec un secteur privé très dynamique et concurrentiel pour les talents.

En matière de rémunération, la Société vise à offrir un régime de rémunération globale qui lui permet d'attirer, de développer, de motiver et de fidéliser les talents dont elle a besoin pour réaliser ses objectifs stratégiques. Nous veillons à maintenir notre régime de rémunération globale dans la médiane d'un groupe formé de pairs de l'externe, tout en préservant l'équité à l'interne et la viabilité financière à long terme. Notre régime comprend un salaire de base concurrentiel, une gamme complète d'avantages sociaux et un régime de retraite à prestations déterminées. Nos dirigeants (moins de sept pour cent de notre effectif) sont en outre admissibles à des régimes de

rémunération incitative. Ces régimes sont conçus de manière à orienter tous les secteurs de la Société vers l'atteinte des objectifs institutionnels, à susciter les comportements souhaités et à stimuler le rendement. Les primes sont proportionnelles à l'atteinte des objectifs de rendement de l'ensemble de la Société, de la composante et de l'employé, et leur calcul est fondé sur des paramètres et des seuils.

Pour préserver le caractère concurrentiel de nos régimes de rémunération, nous comparons régulièrement la rémunération que nous offrons à nos cadres supérieurs et aux autres membres de notre effectif à la réalité du marché, grâce aux services d'un consultant externe. Ainsi, nous nous comparons à un groupe d'entreprises canadiennes de taille comparable dans les secteurs du divertissement, de l'édition et des télécommunications, et à certaines sociétés d'État et entreprises de transport sous réglementation fédérale, comme entre autres Bell Canada, Rogers Communications Inc., Shaw Communications Inc., Postes Canada et Air Canada. Nous possédons une structure de gouvernance bien établie, incarnée par le Comité des ressources humaines et de la gouvernance du Conseil d'administration, qui est responsable d'approuver les politiques et les modifications aux stratégies de rémunération.

Notre régime de retraite

Le Régime de retraite à prestations déterminées de CBC/Radio-Canada demeure l'un des mieux capitalisés du pays. Il applique une stratégie de placement en fonction du passif qui permet de réduire les risques assumés par CBC/Radio-Canada comparativement aux autres régimes de retraite. Cette approche de gestion du risque se traduit par une stabilité accrue du ratio de capitalisation du Régime et par la constance des cotisations de la Société – la probabilité de cotisations supplémentaires étant réduite. De ce fait, la situation de CBC/Radio-Canada est plus stable et le Régime est plus viable à long terme. La décision d'appliquer une stratégie de placement en fonction du passif s'est avérée très profitable pour le Régime, qui a été l'un des premiers régimes de retraite au Canada à aller dans cette direction. Au 31 décembre 2013, le Régime était entièrement capitalisé selon le principe de la continuité de l'exploitation, et capitalisé dans une proportion de 92 pour cent selon le principe de la solvabilité. CBC/Radio-Canada a choisi de ne pas verser de cotisations supplémentaires au cours des trois dernières années, comme l'y autorise la législation régissant notre Régime. Au 31 décembre 2013, le Régime a subi le contrecoup des modifications apportées aux hypothèses sur les taux de mortalité pour tenir compte de l'espérance de vie plus longue des participants, et d'un changement important et imprévu effectué par les organismes de réglementation dans le calcul du taux d'actualisation de solvabilité, ce qui a entraîné la hausse du passif de solvabilité.

Cela étant dit, nous reconnaissons le besoin de gérer les coûts associés à ce régime. Le gouvernement fédéral a récemment annoncé une réforme du régime de retraite de la fonction publique qui instaurera graduellement d'ici 2017 un ratio de partage des coûts de 50:50 entre les salariés et l'employeur, et a du même coup relevé l'âge de la retraite pour les personnes embauchées à compter du 1er janvier 2013. Il a également fait connaître son intention de travailler avec les sociétés d'État pour que les régimes de retraite de leurs employés soient gérés de manière responsable et cohérente avec les grandes lignes de ceux qui sont offerts aux fonctionnaires fédéraux.

Il y a deux ans, nous avons commencé à hausser la proportion des cotisations salariales, qui se situe actuellement à 40 pour cent. D'autres augmentations sont prévues, qui devraient porter la cotisation des employés à 50 pour cent de la cotisation globale en 2017. Nous poursuivrons notre travail de gestion des coûts et de réduction des risques afin d'assurer sa viabilité financière et sa pérennité à très long terme.

Nos engagements en matière d'apprentissage

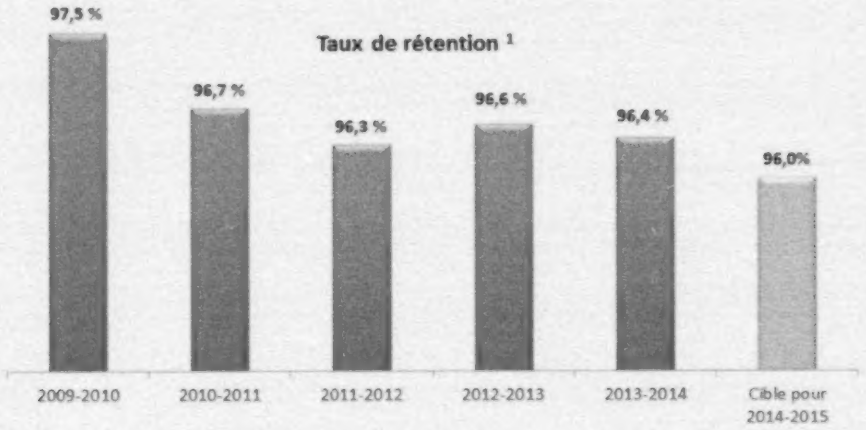
CBC/Radio-Canada est consciente que l'apprentissage continu constitue la clé du succès. Ainsi, les projets d'apprentissage ciblé venant appuyer la stratégie sur le plan des nouvelles technologies et des techniques journalistiques de mise en récit figurent parmi les réalisations du dernier exercice. Grâce à l'importance accrue accordée à l'accès aux outils d'apprentissage, les sites d'apprentissage de CBC/Radio-Canada ont été utilisés plus de 65 000 fois. Pour ce qui est de l'avenir, plusieurs initiatives ont été mises en place en vue de permettre à CBC/Radio-Canada de réaliser sa nouvelle stratégie : planification du soutien en gestion du changement, révision du parcours de développement du leadership, soutien en design organisationnel, et apprentissage supplémentaire sur les nouvelles technologies.

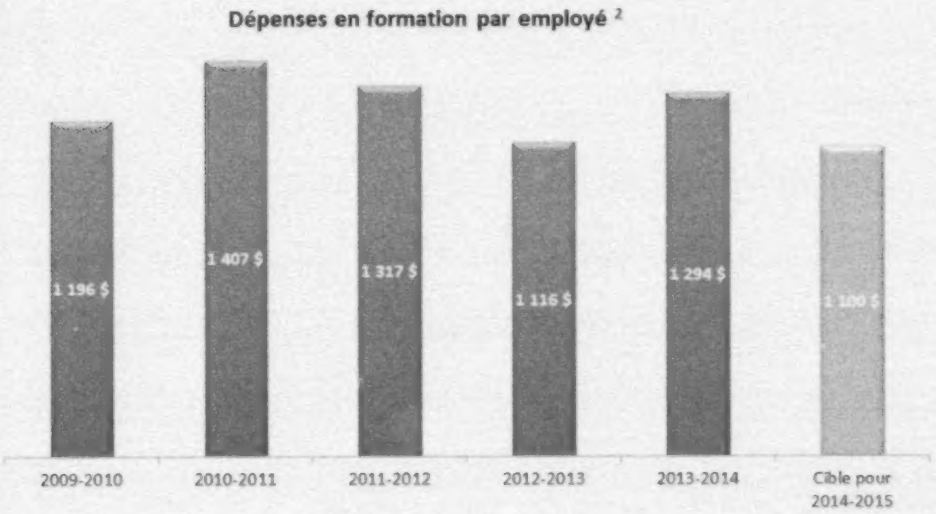
Évaluation de nos succès

Dans le cadre de notre stratégie triennale, nous avons mis au point un processus pour renforcer notre engagement envers la responsabilisation et la réalisation de nos objectifs principaux. À cette fin, nous avons suivi les recommandations du Bureau du vérificateur général et avons ajouté deux nouveaux indicateurs pour évaluer la gestion de la main-d'œuvre dans nos rapports organisationnels. Nous commencerons ainsi à suivre le taux de rétention des talents et les dépenses en formation par équivalent temps plein (ETP), à la fois dans le Plan d'entreprise et dans le rapport annuel de la Société (voir les résultats du quatrième trimestre ci-dessous).

Les cibles pour l'exercice en cours tiennent compte des répercussions qu'auront sur l'organisation les changements résultant de la stratégie *Un espace pour nous tous*, des priorités opérationnelles et des pressions financières.

De plus, nous surveillons, sur une base trimestrielle à l'interne, le roulement des nouveaux employés, le taux d'absentéisme, les coûts des heures supplémentaires et l'équité en matière d'emploi.





[1] (Employés permanents à temps plein – Départs) / Employés permanents à temps plein (sans compter les départs à le retraite et les compressions consécutives au réaménagement des effectifs)

[2] (Total de l'argent investi dans la formation + coûts de formation opérationnelles) / ETP.

Notre environnement en matière de relations de travail

L'effectif de la Société se compose d'environ 87 pour cent d'employés syndiqués affiliés aux six unités de négociation indiquées ci-dessous. Nous travaillons également avec sept[1] autres regroupements qui représentent des agents indépendants et des artistes du secteur des médias et du divertissement.

Le paysage de la radiodiffusion n'est plus ce qu'il était. Les progrès de la technologie, en particulier des techniques de production et de distribution du contenu, la concurrence de plus en plus féroce et les contraintes budgétaires sans cesse plus lourdes, nous obligent à repenser nos façons de faire et à rationaliser notre structure syndicale afin d'acquérir l'agilité indispensable pour évoluer dans un environnement en mutation rapide comme le nôtre.

Le 31 mai 2012, CBC/Radio-Canada a déposé auprès du Conseil canadien des relations industrielles (CCRI) une demande en examen de la structure de négociation des employés de la Société au Québec et à Moncton, au Nouveau-Brunswick (employés membres actuellement du SCRC, du STARF, du SCFP et de l'AR). Dans le premier volet de l'instance, qui a débuté en novembre 2012 et s'est terminé en avril 2014 (pour un total de 36 convocations d'audience), le CCRI doit établir si la structure actuelle composée de quatre unités de négociation est toujours appropriée pour les négociations collectives. Une décision devrait être rendue bientôt. Si le CCRI accède à la demande de CBC/Radio-Canada, un deuxième volet, consacré à la définition de la nouvelle structure, suivra. La demande de révision s'inscrit dans l'évolution naturelle des relations de travail et du secteur de la radiodiffusion. CBC, le réseau de langue anglaise de CBC/Radio-Canada, a demandé et obtenu la révision de sa structure de négociation en 2003. Une seule unité de négociation regroupe maintenant tous les syndiqués.

CBC/Radio-Canada veut entretenir des relations productives avec ses unités de négociations collectives et mettre en place un environnement favorable à l'évolution des priorités, et à un cheminement de carrière et de développement professionnel stimulant.

*Nota : *Le décompte des membres indiqué ci-dessous est celui en date du 23 mars 2014.*

Dossier national

APS

Association des professionnels et des superviseurs

Représente les employés de supervision et les professionnels ainsi que les autres employés qui effectuent des fonctions similaires ou comparables

1er juillet 2013 au 30 juin 2016

* *800 membres*

[1] Les sept syndicats d'artistes comprennent l'ACTRA [Alliance of Canadian Cinema, Television and Radio Artists (artistes); entente pour la radio et la télévision], la FCM (Fédération canadienne des musiciens), l'IATSE [Alliance internationale des employés de la scène et des projectionnistes des États-Unis et du Canada (machinistes)], la WGC (Writers Guild of Canada; entente pour la radio et la télévision), la SPACQ (Société professionnelle des auteurs et des compositeurs du Québec), l'UDA (Union des artistes) et la SARTeC (Société des auteurs de radio, télévision et cinéma).

CBC – Dossier anglais

GCM

Guilde canadienne des médias

Représente tout le personnel administratif, journalistique, de production et technique à l'extérieur de la province de Québec et de la ville de Moncton (Nouveau-Brunswick)

1er avril 2014 au 31 mars 2019

** 4 559 membres*

Radio-Canada – Dossier français

AR

Association des réalisateurs

Représente tous les réalisateurs dans la province de Québec et la ville de Moncton (Nouveau-Brunswick)

16 décembre 2013 au 15 décembre 2014

** 315 membres*

SCFP

Syndicat canadien de la fonction publique

Représente tout le personnel administratif et de soutien administratif, à l'exception du personnel de supervision, dans la province de Québec et la ville de Moncton (Nouveau-Brunswick)

26 septembre 2010 au 20 septembre 2015

** 563 membres*

Les deux parties ont négocié les clauses salariales seulement. Entente de principe conclue récemment (convention prolongée jusqu'au 20 septembre 2015).

SCRC

Syndicat des communications de Radio-Canada

Représente tout le personnel journalistique dans la province de Québec et la ville de Moncton (Nouveau-Brunswick)

1er octobre 2012 au 28 février 2015

** 1 452 membres*

STARF

Syndicat des technicien(ne)s et des artisan(e)s du réseau français de Radio-Canada

Représente tout le personnel technique dans la province de Québec et la ville de Moncton (Nouveau-Brunswick)

1er avril 2013 au 31 mars 2014

** 1 064 membres*

Négociations en cours.

8 Mesurer notre rendement

1.1 Indicateurs stratégiques

Évaluation de nos succès à l'égard de la stratégie *2015 : Partout, Pour tous*

Un des éléments centraux de la *Stratégie 2015* est l'établissement d'indicateurs permettant de suivre et d'évaluer notre rendement. Nous avons conçu un bulletin pour établir dans quelle mesure nos services sont conformes au mandat de la Société en vertu de la *Loi sur la radiodiffusion* de 1991 et notre programmation respecte les principes directeurs de notre nouveau plan stratégique. Cet outil repose sur des données provenant de sondages réalisés auprès d'échantillons représentatifs de la population canadienne.

Cette année, les résultats obtenus à deux nouvelles questions ajoutées au sondage sur les perceptions ont été inclus. Dans ces questions, on demande aux anglophones et aux francophones dans quelle mesure les émissions d'information diffusées par les services de radio, de télévision et numériques de CBC/Radio-Canada « reflètent une diversité d'opinions sur de nombreux enjeux » et « couvrent les enjeux majeurs de façon équitable et équilibrée ». Dans un monde de nouvelles et d'opinions instantanées émanant d'un nombre infini de sources, le fait de couvrir l'information de manière juste et équilibrée est d'une grande importance pour la Société.

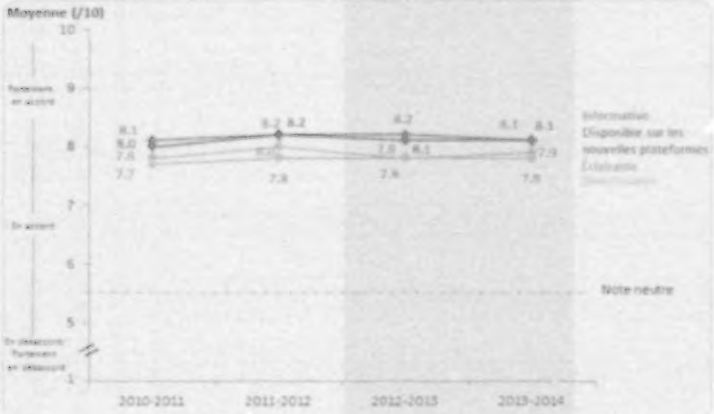
Le bulletin de rendement de l'exercice 2013-2014, soit la troisième année de notre stratégie, se trouve aux pages suivantes. Comme nous disposons maintenant de données sur plus de trois ans pour la plupart des indicateurs, nous avons utilisé des tableaux pour illustrer les tendances qui se dessinent[1]. Les commentaires de la direction font ressortir les écarts importants entre les deux plus récents résultats (c'est-à-dire les notes obtenues en 2013-2014 et celles obtenues en 2012-2013). Pour les besoins de la comparaison, notez que les écarts supérieurs ou égaux à 0,2 entre les résultats de 2013-2014 et de 2012-2013 sont significatifs du point de vue statistique.

[1] Une tendance est un mouvement convergent des données sur une certaine période.

Rapport sur les Services français

Comment les Services français remplissent-ils leur mandat conformément à la *Loi*?

La programmation de la Radio et de la Télévision de Radio-Canada est...



Définition de la mesure utilisée : *La moyenne correspond à la note moyenne attribuée par tous les répondants sur une échelle de 10 points.*

Les différences entre les résultats de 2013-2014 et 2012-2013 sont statistiquement significatives si elles sont égales à 0,2 ou plus.

Source : TNS Canadian Facts (1 200 francophones par sondage pour un total de 2 400 francophones par année). Les sondages téléphoniques sont réalisés en novembre et mars de chaque année.

Commentaires de la direction

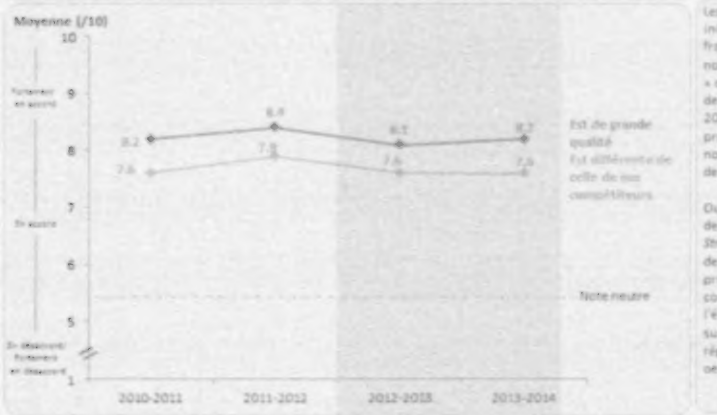
Les résultats des sondages de suivi réalisés en 2013-2014 confirment que, pour les francophones, les Services français de CBC/Radio-Canada continuent de remplir leur mandat conformément à la *Loi sur la radiodiffusion* de 1991.

En effet, pour chacun des aspects du mandat évalués, les notes obtenues sont élevées, allant de 7,8 (divertissante) à 8,1 (informative et disponible sur les nouvelles plateformes).

Dans quelle mesure la programmation des Services français cadre-t-elle avec les principes directeurs de la *Stratégie 2015*?

La programmation offerte par Radio-Canada[1]...

Pilier 1 : Contenu canadien de qualité, original et novateur



Définition de la mesure utilisée : *Moyenne pondérée des notes de perception attribuées pour chacun des services sur une échelle de 10 points.*

Les différences entre les résultats de 2013-2014 et 2012-2013 sont statistiquement significatives si elles sont égales à 0,2 ou plus.

1. Programmation et contenu offerts par l'un ou l'autre de nos services : ICI Radio-Canada Télé, ICI RDI, ICI ARTV, ICI Radio-Canada Première, ICI Musique, ICI Radio-Canada.ca et ICI Tou.tv.

Source : TNS Canadian Facts (1 200 francophones par sondage pour un total de 2 400 francophones par année). Les sondages téléphoniques sont réalisés en novembre et mars de chaque année.

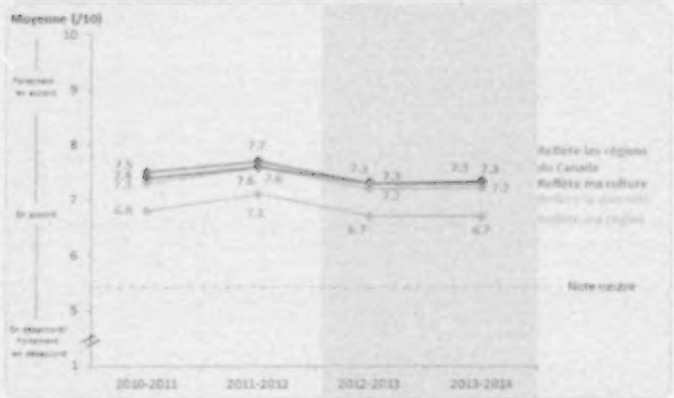
Commentaires de la direction

Les francophones continuent de réagir positivement aux initiatives annoncées ou introduites par les Services français depuis le lancement de la *Stratégie 2015*. Les notes attribuées aux deux indicateurs mesurant le pilier « contenu canadien de qualité, original et novateur » sont demeurées stables comparativement aux résultats de 2012-2013. Par ailleurs, tel que dans le passé, la programmation offerte par les Services français a reçu sa note la plus élevée pour le critère lié à la grande qualité de sa programmation (8,2).

Outre le sommet en 2011-2012, les résultats sont demeurés plutôt stables. Suite au lancement de la *Stratégie 2015*, la perception des francophones à l'égard de la grande qualité et du caractère distinctif de la programmation des Services français a augmenté. Les compressions résultant du budget fédéral 2012, l'élimination progressive du FAPL et le manque à gagner sur le plan des revenus publicitaires ont eu des répercussions sur notre capacité à poursuivre la mise en œuvre de la *Stratégie 2015* tel que prévue à l'origine.

La programmation offerte par Radio-Canada[1]...

Pilier 2 : Reflète et rassemble les Canadiens



Commentaires de la direction

Les quatre (4) indicateurs mesurant la perception des francophones à l'égard de la capacité de la programmation des Services français à « refléter et rassembler les Canadiens » maintiennent leurs résultats enregistrés l'an dernier.

Les indicateurs « reflète les régions du Canada » et « reflète ma culture » obtiennent les notes les plus élevées (7,3).

Une fois de plus, outre le sommet enregistré en 2011-2012, la tendance à long terme montre une stabilité depuis le lancement de la *Stratégie 2015*. Il importe toutefois de noter que ces résultats ont été obtenues en dépit de ressources financières limitées (p.ex. le budget fédéral 2012, l'élimination progressive du FAPL et le manque à gagner sur le plan des revenus publicitaires) qui ont eu des répercussions sur notre capacité à mettre en oeuvre la *Stratégie 2015* tel que prévue à l'origine.

Définition de la mesure utilisée *Moyenne pondérée des notes de perception attribuées pour chacun des services sur une échelle de 10 points.*

Les différences entre les résultats de 2013-2014 et 2012-2013 sont statistiquement significatives si elles sont égales à 0,2 ou plus.

1. Programmation et contenu offerts par l'un ou l'autre de nos services : ICI Radio-Canada Télé, ICI RDI, ICI ARTV, ICI Radio-Canada Première, ICI Musique, ICI Radio-Canada.ca et ICI Tou.tv.

Source : TNS Canadian Facts (1 200 francophones par sondage pour un total de 2 400 francophones par année). Les sondages téléphoniques sont réalisés en novembre et mars de chaque année.

Les émissions d'information des Services français reflètent-elle une diversité d'opinions et couvrent-elle les enjeux majeurs de façon équitable et équilibrée?

La programmation d'information de Radio-Canada[1]...

	2012-2013	2013-2014
	Moyenne (/10)	
Reflète une diversité d'opinions sur de nombreux enjeux	7,7	7,7
Couvre les enjeux majeurs de façon équitable et équilibrée	7,7	7,8

Commentaires de la direction

La mesure des dimensions « diversité d'opinions » et « couverture équitable et équilibrée » par le biais du sondage de perception a été introduite en 2012-2013.

Les émissions d'information produites par les Services français maintiennent leurs scores de perception de l'année dernière relativement à ces deux dimensions.

Définition de la mesure utilisée *La moyenne correspond à la note moyenne attribuée par tous les répondants sur une échelle de 10 points.*

Les différences entre les résultats de 2013-2014 et 2012-2013 sont statistiquement significatives si elles sont égales à 0,2 ou plus.

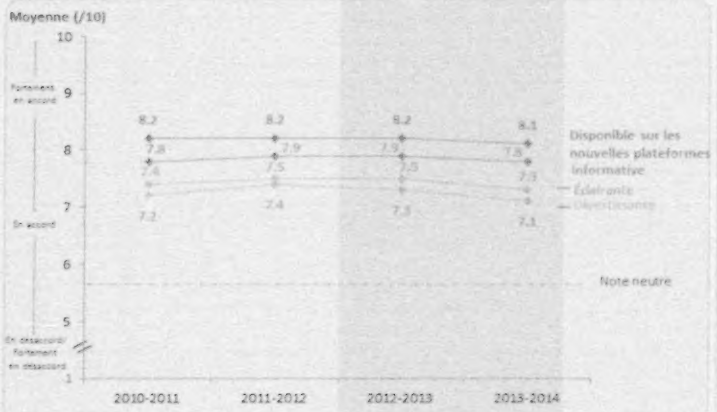
1. Programmation et contenu offerts à la radio, à la télévision ou en ligne.

Source : TNS Canadian Facts (1 200 francophones par sondage pour un total de 2 400 francophones par année). Les sondages téléphoniques sont réalisés en novembre et mars de chaque année.

Rapport sur les Services anglais

Comment les Services anglais remplissent-ils leur mandat conformément à la *Loi*?

La programmation de CBC Radio et de CBC Television est...



Commentaires de la direction

Les anglophones estiment encore que les Services anglais de CBC/Radio-Canada remplissent leur mandat au sens de la *Loi sur la radiodiffusion* de 1991.

- La programmation des Services anglais a reçu des notes moyennes allant de 7,1 « divertissante » à 8,1 « disponible sur les nouvelles plateformes ».

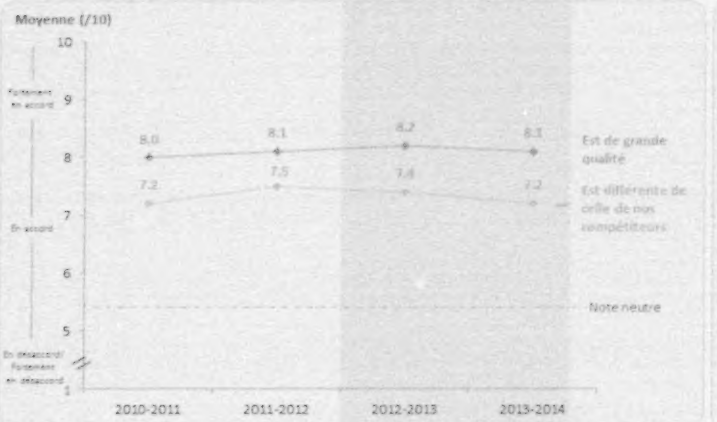
Cependant, on note un fléchissement dans la perception des anglophones à l'égard du caractère « éclairant » et « divertissant » de la programmation des Services anglais. Les compressions résultant du budget fédéral 2012, de l'élimination progressive du FAPL et du manque à gagner sur le plan des revenus publicitaires ont eu des répercussions sur notre capacité à poursuivre la mise en oeuvre de la *Stratégie 2015* tel que nous l'avions prévu à l'origine.

Définition de la mesure utilisée : *La moyenne correspond à la note moyenne attribuée par tous les répondants sur une échelle de 10 points.*

Les différences entre les résultats de 2013-2014 et 2012-2013 sont statistiquement significatives si elles sont égales à 0,2 ou plus.
Source : TNS Canadian Facts (1 200 anglophones par sondage pour un total de 2 400 anglophones par année). Les sondages téléphoniques sont réalisés en novembre et mars de chaque année.

Dans quelle mesure la programmation des Services anglais cadre-t-elle avec les principes directeurs de la *Stratégie 2015*?

La programmation offerte par CBC[1]...
Pilier 1 : Contenu canadien de qualité, original et novateur



Commentaires de la direction

La mise en œuvre de la *Stratégie 2015* continue d'être perçue favorablement par les anglophones. Les deux indicateurs mesurant le pilier « contenu canadien de qualité, original et novateur » ont obtenu des scores moyens respectifs de 8,1 et 7,2 sur une échelle de 10 points.

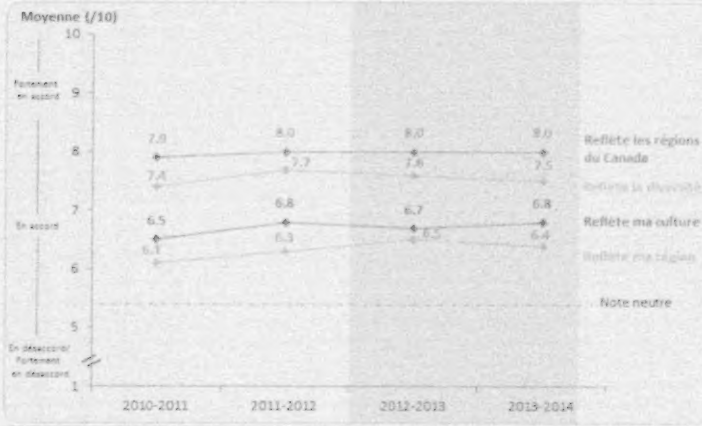
Toutefois, la perception à l'égard du caractère distinctif de la programmation de CBC a légèrement fléchit en 2013-2014. Lors du lancement de la *Stratégie 2015*, la perception à l'égard du caractère distinctif de la programmation des Services anglais a augmenté. Les compressions résultant du budget fédéral 2012, de l'élimination progressive du FAPL et du manque à gagner sur le plan des revenus publicitaires ont eu des répercussions sur notre capacité à offrir du contenu canadien distinct.

Définition de la mesure utilisée : *Moyenne pondérée des notes de perception attribuées pour chacun des services sur une échelle de 10 points*

Les différences entre les résultats de 2013-2014 et 2012-2013 sont statistiquement significatives si elles sont égales à 0,2 ou plus.
1. Programmation et contenu d'information offerts par l'un ou l'autre de nos services : CBC Television, CBC News Network, bold (nov. 2010 et 2011 seulement), documentary, CBC Radio One, CBC Radio 2 et CBC.ca.
Source : TNS Canadian Facts (1 200 anglophones par sondage pour un total de 2 400 anglophones par année). Les sondages téléphoniques sont réalisés en novembre et mars de chaque année.

La programmation offerte par CBC[1]...

Pilier 2 : Reflète et rassemble les Canadiens



Commentaires de la direction

Les quatre (4) indicateurs mesurant la perception des anglophones à l'égard de la capacité de la programmation de CBC à « refléter et rassembler les Canadiens » maintiennent les résultats enregistrés l'an dernier. Les indicateurs « reflète les régions du Canada » (8,0) et « reflète la diversité » continuent de recevoir les notes les plus élevées (7,5).

Bien que la comparaison des deux derniers exercices ne fasse pas ressortir de grandes différences, la tendance à long terme depuis le début de la *Stratégie 2015* montre des résultats réguliers ou en progression, et ce, en dépit de la diminution des ressources financière due à la réduction du financement dans le budget fédéral de 2012, à la réduction du financement du FAPL et au manque à gagner sur le plan des revenus publicitaires. Depuis 2010-2011, la perception des anglophones à l'égard des deux indicateurs « reflète ma culture » et « reflète ma région » a enregistré des hausses notables. Cela est le résultat d'initatives introduites par la mise en oeuvre de la *Stratégie 2015*.

Définition de la mesure utilisée : *Moyenne pondérée des notes de perception attribuées pour chacun des services sur une échelle de 10 points.*

Les différences entre les résultats de 2013-2014 et 2012-2013 sont statistiquement significatives si elles sont égales à 0,2 ou plus.

1. Programmation et contenu d'information offerts par l'un ou l'autre de nos services : CBC Television, CBC News Network, **bold** (Nov. 2010 et 2011 seulement), *documentary*, CBC Radio One, CBC Radio 2 et CBC.ca.

Source : TNS Canadian Facts (1 200 anglophones par sondage pour un total de 2 400 anglophones par année). Les sondages téléphoniques sont réalisés en novembre et mars de chaque année.

Les émissions d'information des Services anglais reflètent-elle une diversité d'opinions et couvrent-elle les enjeux majeurs de façon équitable et équilibrée?

La programmation d'information de CBC[1]...

	2012-2013	2013-2014
	Moyenne (/10)	
Reflète une diversité d'opinions sur de nombreux enjeux	7,4	7,3
Couvre les enjeux majeurs de façon équitable et équilibrée	7,5	7,3

Commentaires de la direction

C'est la deuxième année que nous demandons si la programmation d'information de CBC « reflète une diversité d'opinions sur de nombreux enjeux » et si elle « couvre les enjeux majeurs de façon équitable et équilibrée ». Les résultats de 2013-2014 sont positifs dans l'ensemble, ces deux questions ayant recueilli des scores moyens de plus de 7,3 sur 10.

On note toutefois une diminution faible mais significative de la note moyenne relative à la capacité de CBC de « couvrir les enjeux majeurs de façon équitable et équilibrée ». Les résultats de l'année prochaine nous permettront de confirmer s'il s'agit ou non du début d'une tendance.

Définition de la mesure utilisée : *La moyenne correspond à la note moyenne attribuée par tous les répondants sur une échelle de 10 points.*

Les différences entre les résultats de 2013-2014 et 2012-2013 sont statistiquement significatives si elles sont égales à 0,2 ou plus.

1. Programmation et contenu d'information offerts à la radio, à la télévision ou en ligne.

Source : TNS Canadian Facts (1 200 anglophones par sondage pour un total de 2 400 anglophones par année). Les sondages téléphoniques sont réalisés en novembre et mars de chaque année.

Rendement des Services français et des Services anglais

En plus du suivi du rendement global de la stratégie de la Société, nous avons mis au point des indicateurs de rendement clés pour les Services français et les Services anglais.

Ces indicateurs sont essentiels pour mesurer les progrès accomplis dans l'atteinte des objectifs stratégiques et des plans opérationnels. Ils se rapportent directement à nos priorités stratégiques et sont formulés chaque année dans les plans de gestion des composantes médias. Les indicateurs opérationnels tiennent compte des parts d'auditoire, du nombre de visites enregistrées par les sites web, du nombre d'abonnés aux services et des revenus générés. Un certain nombre de facteurs, dont des éléments particuliers de la programmation, les sources de financement, les tendances de l'industrie de la radiodiffusion, les habitudes des consommateurs et les rendements précédents, sont également pris en compte dans l'établissement des cibles annuelles.

Services français

Encore une fois cette année, les équipes de Radio-Canada ont su proposer une programmation audacieuse, innovante, de qualité, et misant sur la proximité avec le public canadien. Nos auditoires ont répondu positivement aux nouvelles propositions sur l'ensemble des plateformes comme le démontrent plusieurs indicateurs atteignant ou dépassant les cibles établies pour 2013-2014.

Avec une part d'auditoire combinée de 21,5 pour cent, ICI Radio-Canada Première et ICI Musique enregistrent un record, se situant au-delà de la cible annuelle. Ce rendement sans précédent des chaînes est attribuable à des résultats exceptionnellement élevés, du printemps à l'automne 2013. Pour les mêmes raisons, à 20,9 pour cent, la part d'auditoire des émissions du matin d'ICI Radio-Canada Première est largement supérieure aux objectifs annuels, les dépassant de plus de deux points de pourcentage.

ICI Radio-Canada Télé surpasse également les attentes avec une part d'auditoire aux heures de grande écoute de 20,6 pour cent. La chaîne a bénéficié d'une programmation solide comprenant le retour de plusieurs rendez-vous attirant plus d'un million de téléspectateurs (*Dans l'œil du dragon*, *L'Auberge du chien noir*, *Les enfants de la télé*, *Les Parent*, *Mémoires vives*, *Tout le monde en parle*, *Trauma*, *Unité 9*, etc.). Signalons également l'arrivée de nouvelles émissions adoptées rapidement par un large public (*Les pêcheurs*) ainsi que la diffusion de grands événements ralliant les Canadiens tels que la programmation spéciale de la veille du jour de l'An, incluant le *Bye Bye 2013*, avec une part de marché de 88 pour cent.

Du côté des chaînes spécialisées, la part d'auditoire combinée de 5,0 pour cent pour l'année s'avère quelque peu inférieure à la cible. Cela s'explique en grande partie par le fait qu'ICI RDI a récolté une part de marché légèrement inférieure en raison d'une actualité moins riche en événements. À l'opposé, ICI ARTV a réalisé une bonne performance, stimulée par la retransmission de deux séries dramatiques marquantes de l'histoire de Radio-Canada : *Les belles histoires des pays d'en haut* et *Le temps d'une paix*.

En ce qui concerne les autres plateformes d'information, les bons résultats de 2012-2013 enregistrés par les bulletins de nouvelles régionaux sur ICI Radio-Canada Télé se sont confirmés en 2013-2014. La moyenne hebdomadaire de téléspectateurs par minute est quelque peu supérieure à la cible. Par contre, le nombre mensuel moyen de visiteurs uniques pour l'ensemble des sites web de Radio-Canada et les pages web régionales d'ICI Radio-Canada.ca est inférieur aux attentes. Une actualité un peu moins chargée qu'en 2012-2013 et une stabilisation relative du nombre d'internautes francophones à l'échelle du Canada ont contribué à ces résultats.

Par ailleurs, le fait que nous ayons éprouvé des difficultés de mesure pour ICI Radio-Canada.ca amplifie quelque peu ce sous-rendement.

Le nombre total d'abonnés à ICI ARTV et ICI RDI a été conforme aux cibles annuelles. ICI EXPLORA recense environ 70 000 abonnés de plus que prévu en raison, notamment, de l'entente de distribution avec Bell Télé depuis mars 2013, du débrouillage du temps des Fêtes et de la contribution de la chaîne à la diffusion des Jeux olympiques d'hiver de Sotchi 2014.

Radio-Canada a généré 243,3 millions de dollars en revenus de sources récurrentes en 2013-2014. Les revenus supplémentaires provenant des services internes fournis aux producteurs indépendants et du nombre d'abonnés aux chaînes spécialisées ont fait en sorte que nous avons presque atteint la cible annuelle, contrebalançant le ralentissement du marché publicitaire observé au troisième trimestre.

Par ailleurs, les Services français devraient atteindre les cibles fixées pour tous les autres indicateurs.

Services français		Performance antérieure			Performance actuelle		Future
		Résultats annuels 2010-2011	Résultats annuels 2011-2012	Résultats annuels 2012-2013	Cibles annuelles 2013-2014	Résultats annuels 2013-2014	Cibles annuelles 2014-2015
Réseaux de radio							
ICI Radio-Canada Première et ICI Musique	Part d'auditoire pour la journée complète[1]	19,5 %	17,8 %	18,5 %	19,3 %	**21,5 %**	20,6 %
Sites web[2-4]							
ICI Radio-Canada.ca, ICI Tou.tv, ICI Musique.ca, RCI.net.ca, ICI ARTV.ca, ICI Exploratv.ca	Visiteurs uniques par mois en moyenne avril-mars[3]	2,0 millions	2,1 millions	2,2 millions	2,3 millions	**2,0 millions**	1,8 million
Télévision							
ICI Radio-Canada Télé	Part d'auditoire aux heures de grande écoute, saison automne/hiver[4]	19,9 %	18,7 %	20,3 %	19,5 %	**20,6 %**	20,0 %
ICI RDI, ICI ARTV et ICI EXPLORA[5-7]	Part d'auditoire pendant toute la journée avril-mars[4]	4,5 %	4,6 %	5,4 %	5,2 %	**5,0 %**	4,9 %
Régional							
ICI Radio-Canada Première	Part d'auditoire des émissions de radio du matin (lun-ven de 6 h à 9 h)[1]	19,0 %	17,0 %	17,7 %	18,5 %	**20,9 %**	19,5 %
Téléjournal 18h	Moyenne des téléspectateurs par minute, Moyenne hebdo (lun-ven, 18h-18h30), saison régulière[4]	0,317 million	0,291 million	0,347 million	0,360 million	**0,355 million**	0,350 million
Pages web régionales[8]	Visiteurs uniques par mois en moyenne avril-mars[3]	0,447 million	0,476 million	0,646 million	0,710 million	**0,660 million**	0,592 million
Chaînes spécialisées[10]							
ICI RDI	Abonnés	11,0 millions	11,1 millions[9]	11,2 millions	11,1 millions	**11,1 millions**	11,1 millions
ICI ARTV	Abonnés	2,1 millions	2,1 millions	2,0 millions	2,0 millions	**2,0 millions**	2,0 millions
ICI EXPLORA	Abonnés	n/a[7]	n/a[7]	0,3 million	0,4 million	**0,5 million**	0,5 million
Revenus[5]							
Services traditionnels, spécialisés, en ligne		224,9 millions $	228,6 millions $[8]	252,8 millions $	243,8 millions $	**243,3 millions $**	246,1 millions $

[1] Source : Numeris (Sondages BBM), cahiers d'écoute, personnes âgées de 12 ans et plus. Les exercices 2010-2011 et 2011-2012 incluent le sondage d'automne seulement, et ceux de 2012-2013 et 2013-2014 incluent la moyenne des sondages du printemps et de l'automne. Résultats pour les services de radio de Radio-Canada dans les marchés desservis par une de nos stations de base.

[2] Source : ICI Musique.ca a été lancé le 13 juin 2011. Les résultats de RCI Vision, qui a été lancé le 20 juin 2011, sont intégrés à ceux de RCI.net.

[3] Source : comScore, personnes âgées de 2 ans et plus. Il semble y avoir divergence entre nos données à l'interne et celles de comScore. Une analyse de nos données internes indique que les résultats de comScore sous-estiment la fréquentation du site ICI Radio-Canada.ca pendant les mois de janvier, février et mars 2014, particulièrement pendant les Jeux olympiques d'hiver 2014 de Sotchi en février. Les cibles sont ajustées notamment pour tenir compte des difficultés de mesure rencontrées en 2013-2014.

[4] Source : Numeris (Sondages BBM), audimètres portables (PPM), personnes âgées de 2 ans et plus. Résultats pour francophones au Québec (chaînes spécialisées : francophones au Québec abonnés à la chaîne sur le câble).

[5] Les revenus d'ICI ARTV sont intégrés à 100 pour cent, même si CBC/Radio-Canada n'en détient que 85 pour cent des parts. Les revenus comprennent les crédits du FAPL, un fonds créé par le CRTC pour soutenir la programmation locale. Les crédits du FAPL ci-inclus reflètent la réduction progressive due à l'abolition de ce fonds d'ici le 31 août 2014. Résultats au 31 mars 2014. Excluent les revenus tirés du marchandisage.

[6] Les résultats de 2010-2011 et de 2011-2012 reposent sur la saison de télévision, qui va de septembre à mars, alors que les résultats de 2012-2013 et de 2013-2014 sont fondés sur l'exercice financier, soit la période d'avril à mars.

[7] Les résultats de la chaîne ICI EXPLORA, lancée à la fin de mars 2012, ne sont pas inclus dans les résultats de 2011-2012.

[8] Les chiffres de 2011-2012 ne comprennent pas les revenus d'ICI ARTV ni les revenus tirés du marchandisage et des droits de diffusion, qui sont toutefois inclus en 2012-2013 et 2013-2014.

[9] En 2012-2013, nous avons trouvé une erreur dans le calcul du nombre d'abonnés à ICI RDI affectant nos cibles annuelles, résultats à ce jour et résultats annuels. Nous avons rajusté les chiffres dans le tableau ci-dessus pour refléter la méthode de calcul révisée pour l'ensemble des chiffres et périodes concernés.

[10] Au 31 mars 2014.

Services anglais

En 2013-2014, les Services anglais ont atteint ou dépassé plusieurs de leurs cibles de rendement pour l'année. Certains indicateurs ont toutefois obtenu des résultats inférieurs, notamment pour les revenus.

Du côté de CBC Radio, les sondages d'automne par cahiers d'écoute ont été excellents. CBC Radio One et CBC Radio 2 ont obtenu une part d'auditoire combinée de 15,5 pour cent, dépassant non seulement largement les cibles de rendement établies, mais aussi la performance de l'an dernier.

À la fin de la saison régulière, la part d'auditoire aux heures de grande écoute de CBC Television s'élevait à 8,3 pour cent, un résultat supérieur à la cible de 8,1 pour cent. Cette part est considérablement plus élevée que celle de l'an dernier, qui était de 6,8 pour cent, en raison de l'absence du hockey de la LNH pendant 15 semaines.

La part d'auditoire de CBC News Network a été supérieure à la cible et plus élevée qu'en 2012-2013. Ce résultat s'explique en grande partie par une actualité riche en événements, comme l'attentat du marathon de Boston, la politique municipale de Toronto et dans d'autres villes, la naissance du bébé royal britannique et les catastrophes météo survenues à Calgary et dans le sud de l'Ontario.

Nos indicateurs de rendement régionaux n'ont pas atteint les cibles annuelles. La radio locale a affiché un faible rendement dans certains marchés (notamment dans l'Ouest canadien) et en mars, ce qui s'est traduit par une baisse de 6 points de pourcentage par rapport à la cible et à l'année précédente. Le rendement de la télévision locale est demeuré essentiellement le même par rapport à celui de l'an dernier, n'atteignant pas la cible, principalement en raison de la faiblesse des auditoires dans la dernière demi-heure du bulletin de nouvelles de début de soirée.

La moyenne mensuelle de visiteurs uniques des pages d'accueil régionales n'a pas répondu aux attentes non plus, avec une baisse de 3 pour cent par rapport à l'an dernier et de 5 pour cent par rapport à la cible. En 2014-2015, il est prévu de mesurer cet indicateur par visiteur unique pour tout le contenu régional, plutôt que pour les pages d'accueil régionales uniquement. Nous avons décidé d'apporter ce changement parce que les auditoires accèdent de plus en plus directement au contenu à l'aide des moteurs de recherche ou par des liens dans les médias sociaux, entre autres.

À l'opposé, la moyenne mensuelle de visiteurs uniques sur CBC.ca est actuellement largement supérieure aux cibles annuelles. Ce rendement s'explique par l'intérêt qu'ont suscité des événements nationaux et mondiaux majeurs comme les conditions météorologiques extrêmes, la politique nationale, le terrorisme mondial, ainsi que d'autres contenus audio et vidéo de CBC.

Les niveaux d'abonnements à nos chaînes de télévision spécialisées sont demeurés stables par rapport à l'an dernier, comme le prévoyaient nos cibles. Les résultats de CBC News Network sont en hausse de 0,1 million par rapport à la cible (et stables par rapport à l'an dernier), tandis que ceux de *documentary* sont stables par rapport à la cible et à l'an dernier.

Les revenus dépassent ceux de l'an dernier, sous l'impulsion donnée par le retour de *Hockey Night in Canada* à l'antenne de CBC Television à l'automne 2013. Toutefois, les revenus n'ont pas été à la hauteur des attentes, principalement en raison de la baisse des revenus publicitaires dans la dernière partie de 2013-2014, ainsi que de la performance décevante de certaines émissions de CBC auprès des 25-54 ans comparativement aux prévisions de ventes. Ce sous-rendement a contribué aux difficultés financières des Services anglais.

Les autres indicateurs de rendement indiquent tous une tendance conforme aux cibles.

Services anglais		Performance antérieure			Performance actuelle		Future
		Résultats annuels 2010-2011	Résultats annuels 2011-2012	Résultats annuels 2012-2013	Cibles annuelles 2013-2014	Résultats annuels 2013-2014	Cibles annuelles 2014-2015
Réseaux de radio							
CBC Radio One et CBC Radio 2	Part d'auditoire pour la journée complète[1]	14,7 %	14,5 %	15,3 %	14,6 %	**15,5 %**	15,6 %
Site web	Visiteurs uniques par mois en moyenne avril-mars[2]						
CBC.ca		5,8 millions[8]	6,2 millions[8]	6,3 millions	6,5 millions	**7,1 millions**	7,0 millions
Télévision							
CBC Television	Part d'auditoire aux heures de grande écoute, saison régulière (lun-dim)[3,4]	9,3 %	8,6 %	6,8 %	8,1 %	**8,3 %**	s.o.
	Part d'auditoire aux heures de grande écoute, saison régulière (lun-ven et dim)[3,4]	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	**s.o.**	6,4 %
CBC News Network[3]	Part d'auditoire pendant toute la journée, avril-mars[4]	1,4 %	1,4 %	1,3 %	1,4 %	**1,6 %**	1,6 %
Régional							
Émissions du matin de CBC Radio One	Nombre d'heures moyen/semaine (lun-ven), saison régulière[4]	4,5 millions	6,0 millions	5,5 millions	5,5 millions	**5,2 millions**	5,2 millions
Émissions de nouvelles en début/fin de soirée	Nombre d'heures moyen/semaine (lun-ven), saison régulière[4]	3,1 millions	3,3 millions	3,7 millions	3,95 millions	**3,7 millions**	3,7 millions
Pages web régionales[5]	Visiteurs uniques par mois en moyenne avril-mars[2]	0,90 million	0,94 million	0,97 million	0,995 million	**0,94 million**	s.o.
Contenu régional[5]	Visiteurs uniques par mois en moyenne avril-mars[2]	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	**s.o.**	3,7 millions
Chaînes spécialisées							
CBC News Network	Abonnés	11,0 millions	11,3 millions	11,3 millions	11,2 millions	**11,3 millions**	11,2 millions
documentary	Abonnés	2,4 millions	2,6 millions	2,7 millions	2,7 millions	**2,7 millions**	2,7 millions
Revenus[6]							
Services traditionnels, spécialisés, en ligne		384 millions $[7]	399 millions $	362 millions $	400 millions $	**390 millions $**	298 millions $

[1] Source : Numeris (Sondages BBM), sondage d'automne (cahiers d'écoute), personnes âgées de 12 ans et plus. Résultats pour les services de CBC Radio dans les marchés desservis par une de nos stations de base.

[2] Source : comScore, personnes âgées de 2 ans et plus. À noter que la moyenne mensuelle sur 11 mois, si l'on ne tient pas compte de février 2014 (le mois des Olympiques), était de 6,9 millions de visiteurs uniques.

[3] Dans le cadre d'une entente contractuelle qui entrera en vigueur à la saison régulière 2014-2015, la programmation diffusée par CBC le samedi soir sera produite par Rogers Communications Inc., qui en sera également propriétaire. Étant donné que CBC n'aura aucun contrôle sur le contenu de la programmation du samedi soir, elle ne sera plus considérée comme faisant partie de notre nouvelle cible présentée dans le tableau ci-dessus et de nos résultats pour 2014-2015. En 2013-2014 ainsi qu'au cours des années précédentes, ce créneau horaire était inclus dans notre évaluation de performance puisque la programmation qui y jouait était soit produite soit détenue par CBC.

[4] Source : Numeris (Sondages BBM), audimètres portables, personnes âgées de 2 ans et plus.
CBC Television, saison régulière 2013-2014, semaines 6 à 33, à l'exception des semaines 25 et 26.
CBC News Network, exercice financier 2013-2014, semaines 32+ pour l'année de diffusion 2012-2013, et semaines 1 à 31 pour l'année de diffusion 2013-2014.
Émissions matinales de CBC Radio One, saison régulière 2013-2014, semaines 2 à 30.
Émissions de début et de fin de soirée de CBC Television (lundi à vendredi), saison régulière 2013-2014, semaines 1 à 33, à l'exception des semaines 25 et 26.

[5] En 2014-2015, cet indicateur sera mesuré en fonction du nombre mensuel moyen de visiteurs uniques pour tout le contenu régional, et non plus simplement pour les pages d'accueil régionales (pages de destination). Compte tenu de l'évolution du comportement de l'auditoire, qui accède maintenant au contenu par recherche directe ou par liens dans les médias sociaux, il n'est plus justifié d'utiliser la page d'accueil comme page de destination pour mesurer l'auditoire. Cette nouvelle mesure sera donc mieux adaptée aux tendances observées parmi l'auditoire.

[6] Les revenus de la chaîne *documentary* sont intégrés à 100 pour cent, même si CBC/Radio-Canada ne détient qu'une part de 82 pour cent dans la chaîne. Les revenus comprennent les crédits du FAPL. Les chiffres de 2011-2012 ne comprennent pas les revenus tirés du marchandisage et des droits de diffusion, qui sont cependant inclus en 2012-2013 et 2013-2014.

[7] Les résultats comprennent les revenus ponctuels tirés de la Coupe du Monde de soccer de la FIFA.

[8] Les résultats de 2010-2011 et de 2011-2012 reposent sur la saison de télévision, qui va de septembre à mars, alors que les résultats de 2012-2013 et de 2013-2014 sont fondés sur l'exercice financier.

[9] Les résultats de 2010-2011 et de 2011-2012 reposent sur la saison de programmation régulière, alors que les résultats de 2012-2013 et de 2013-2014 sont fondés sur l'exercice financier.

s.o. : non disponible ou ne s'applique pas.

Contenu canadien et résultats[1]

La diffusion d'émissions canadiennes est un élément clé de la *Stratégie 2015*. Le CRTC établit les attentes en matière de contenu canadien pour la télévision en général, et fixe les attentes en matière de service pour ICI Radio-Canada Télé et CBC Television. Pour la journée de radiodiffusion, soit de 6 h à minuit, au moins 75 pour cent du contenu diffusé doit être canadien. Durant les heures de grande écoute, soit de 19 h à 23 h, un minimum de 80 pour cent de contenu canadien doit être diffusé. Ces deux mesures sont des moyennes calculées sur toute l'année de radiodiffusion, soit du 1er septembre au 31 août suivant. Comme l'indique le tableau ci-dessous, au cours des quatre dernières années de diffusion, ICI Radio-Canada Télé et CBC Television ont dépassé les attentes du CRTC en matière de contenu canadien, autant pour la journée de radiodiffusion qu'aux heures de grande écoute. L'un des principaux objectifs de la *Stratégie 2015* est justement d'accroître l'offre de contenu canadien.

Au cours de l'année de diffusion 2012-2013, le pourcentage de contenu canadien présenté sur CBC Television a augmenté de 8 points de pourcentage durant la journée et de 5 points aux heures de grande écoute. Ce résultat est l'œuvre de la stratégie de canadianisation du réseau, et en particulier, du remplacement des émissions étrangères (*Wheel of Fortune* et *Jeopardy*) par des émissions canadiennes en après-midi et aux heures de grande écoute.

Même sans avoir augmenté le pourcentage de contenu canadien diffusé, Radio-Canada dépasse les attentes du CRTC par un facteur de 9 points durant la journée et de 11 points aux heures de grande écoute.

Contenu canadien	Attentes annuelles réglementation	Résultats 1er sept. 2009 au 31 août 2010	Résultats 1er sept. 2010 au 31 août 2011	Résultats 1er sept. 2011 au 31 août 2012	Résultats 1er sept. 2012 au 31 août 2013
ICI Radio-Canada Télé					
Journée de radiodiffusion (Lun-Dim, 6 h à minuit)	**75 %**	82 %	86 %	86 %	84 %
Heures de grande écoute (Lun-Dim, 19 h à 23 h)	**80 %**	88 %	93 %	93 %	91 %
CBC Television					
Journée de radiodiffusion (Lun-Dim, 6 h à minuit)	**75 %**	85 %	84 %	85 %	93 %
Heures de grande écoute (Lun-Dim, 19 h à 23 h)	**80 %**	82 %	82 %	81 %	86 %

[1] Les conditions concernant la teneur en contenu canadien à respecter qui ont été imposées à nos services de télévision, ICI Radio-Canada Télé et CBC Television, lors du renouvellement des licences en mai 2013 sont entrées en vigueur le 1er septembre 2013. Auparavant, les pourcentages établis ne constituaient que des attentes.

9 Gestion du risque

En tant que radiodiffuseur public national du Canada, CBC/Radio-Canada occupe une place importante au sein du système canadien de radiodiffusion et fait face à des risques uniques sur le plan de la planification et de l'exploitation. Comme tous les radiodiffuseurs, la Société doit s'adapter aux changements technologiques, à l'évolution démographique et aux exigences changeantes des consommateurs, ainsi qu'aux changements structurels qui surviennent dans l'industrie. En sa qualité de radiodiffuseur public ayant en vertu de la loi le mandat de servir tous les Canadiens, CBC/Radio-Canada doit composer également avec les attentes du public, des défis financiers et des risques uniques.

Le programme de gestion des risques de CBC/Radio-Canada s'inscrit dans un cadre intégré aux processus opérationnels à l'échelle de toute l'organisation. La responsabilité de la gestion des risques est partagée entre les groupes suivants : le Conseil d'administration de CBC/Radio-Canada et son Comité de vérification, l'Équipe de la haute direction, et les divisions opérationnelles.

La Vérification interne planifie les vérifications qu'elle effectue en fonction des résultats du processus d'évaluation des risques, pour faire en sorte que le plan de vérification annuel couvre à tour de rôle les risques les plus importants.

Le tableau suivant présente les principaux risques auxquels est exposée CBC/Radio-Canada.

Risque principal	Mesure d'atténuation	Conséquences pour l'avenir
1. Stratégie renouvelée – *Un espace pour nous tous*		
La conception d'une feuille de route stratégique au-delà de 2015 est importante étant donné la flexibilité financière limitée de la Société dans un environnement caractérisé par le déplacement de l'auditoire de la télévision traditionnelle vers la télévision spécialisée et les autres plateformes, l'évolution rapide des technologies, la perte des droits de diffusion du hockey professionnel, ainsi que la consolidation et la fragmentation de l'industrie. Le nouveau plan stratégique, *Un espace pour nous tous*, a été annoncé le 26 juin 2014. La réalisation des objectifs du plan dépend de la capacité d'exécuter la stratégie.	Continuer de promouvoir le plan stratégique et de communiquer de l'information. Concevoir et mettre en œuvre des stratégies de gestion du changement. Assurer une gestion et une surveillance continues des initiatives mises en œuvre pour s'assurer d'atteindre les résultats visés.	Poursuivre la phase de développement du plan stratégique en 2014-2015 et commencer la mise en œuvre des initiatives. Le nouveau cadre stratégique guidera la Société pour qu'elle devienne un radiodiffuseur public plus agile et plus ouvert. Il garantira que les services que nous offrons et le modèle d'exploitation sur lequel reposent ces services évoluent au même rythme que les attentes des Canadiens et les transformations de l'industrie.
2. Pressions budgétaires		
CBC/Radio-Canada est aux prises avec des défis financiers sur plusieurs fronts : affaiblissement du marché publicitaire dans toute l'industrie, rendement de la grille de CBC Television inférieur aux prévisions pour certaines émissions au sein du groupe démographique clé, revenus publicitaires beaucoup moins élevés que prévu pour ICI Musique et CBC Radio 2, et décision de la LNH de faire affaire avec un seul radiodiffuseur exclusif. Ces réductions s'ajoutent aux pressions importantes que la Société a déjà dû gérer depuis 2008-2009 à la suite du budget fédéral de 2012 et de l'élimination du Fonds pour l'amélioration de la programmation locale (FAPL). Il sera nécessaire de procéder à des réductions supplémentaires pour réaffecter des fonds dans le financement du plan stratégique *Un espace pour nous tous*.	Pour équilibrer le budget 2014-2015, nous avons dû procéder à des compressions budgétaires de 130 millions de dollars et abolir l'équivalent de 657 postes au cours des deux prochaines années. Mettre en œuvre les mesures de réduction des coûts précisées dans le plan stratégique *Un espace pour nous tous*. Assurer une gestion et une surveillance continues des initiatives mises en œuvre pour s'assurer d'atteindre les résultats visés.	La mise en œuvre de la stratégie *Un espace pour nous tous* entraînera l'abolition de 1 000 à 1 500 postes d'ici 2020. Il pourrait également être nécessaire de réduire encore davantage les coûts et d'apporter d'autres modifications aux plans de mise en œuvre si les cibles n'étaient pas atteintes.
3. Conséquences du contrat de diffusion du hockey		
Le contrat visant les droits de diffusion télévisuelle et numérique conclu par CBC avec la LNH est venu à échéance en juin 2014. La LNH a choisi d'accorder les droits de diffusion télévisuelle et numérique nationale à Rogers Communications Inc. en vertu d'une entente exclusive de 12 ans (de 2014-2015 à 2026-2027), annoncée le 26 novembre 2013.	Pour faire face aux répercussions de la perte du contrat de diffusion du hockey, d'importants changements organisationnels visant les Sports et le Groupe Revenus ont été annoncés dans le cadre du budget 2014-2015. Assurer une gestion et une surveillance continues des initiatives mises en œuvre pour s'assurer d'atteindre les résultats visés.	Processus de planification en cours pour évaluer nos options à l'expiration de l'entente de quatre ans.

Le 25 novembre 2013, la Société a signé une entente avec Rogers Communications Inc. (Rogers) qui prévoit la poursuite de la diffusion des matchs de hockey du samedi soir et des séries éliminatoires à *Hockey Night in Canada* (*HNIC*) à partir de la saison de hockey 2014-2015. Cette entente signée entre CBC/Radio-Canada et Rogers est assortie des conditions suivantes : • les Canadiens continueront de profiter de *HNIC*, pendant au moins les quatre prochaines années et de manière économique pour la Société; • la Société continuera de diffuser *HNIC*, mais elle ne paiera plus les droits de diffusion et ne percevra plus les revenus publicitaires; • la Société fournira des ressources de production pour les matchs de hockey diffusés sur CBC; • la Société continuera d'être propriétaire de la marque *Hockey Night in Canada*, qui fera l'objet d'une licence octroyée à Rogers pour la durée de l'entente.		
4. Relations avec les syndicats		
A. Regroupement des syndicats de Radio-Canada en vertu de l'article 18.1		
Stratégie à long terme afin d'obtenir une plus grande flexibilité opérationnelle de la part des syndicats de Radio-Canada dans un environnement de travail différent.	Poursuivre la démarche entreprise devant le Conseil canadien des relations industrielles (CCRI) pour faire réviser la structure de négociation des Services français dans le but de regrouper les syndicats.	Le CCRI continue de tenir des audiences à ce sujet et devrait rendre sa décision sur la structure de négociation en 2014.
B. Conventions collectives		
Un certain nombre de conventions collectives doivent être renégociées en 2014-2015. La réussite des négociations avec les syndicats à cette fin a d'importants effets sur nos finances, notre marque et les relations industrielles.	Continuer de faire valoir les besoins de la Société sur le plan de la flexibilité et s'assurer que les négociations pour le renouvellement des conventions collectives tiennent compte de ces besoins. Faire participer les syndicats aux discussions relatives aux difficultés économiques et les mettre à contribution dans la gestion des risques. Mener des négociations fructueuses avec les autres syndicats ou négocier des réexamens des salaires en attendant la décision relative à la structure de négociation des syndicats des Services français. Prévoir et mettre en œuvre des activités de communication visant les leaders syndicaux avant le lancement de stratégies et d'initiatives de gestion.	Poursuivre les stratégies ciblées en 2014-2015.

5. Remplacement et optimisation de l'infrastructure		
L'espace et l'infrastructure inutilisés affectent nos activités et nos coûts.	Dans le cadre du plan stratégique *Un espace pour nous tous*, nous avons porté à 50 pour cent l'objectif de réduction de notre empreinte immobilière d'ici 2020, une réduction d'environ deux millions de pieds carrés. À plus court terme, nous vendrons des immeubles appartenant à CBC/Radio-Canada; de plus, nous passerons de propriétaires à locataires et chercherons à louer l'espace vacant dans les autres immeubles.	Nous avons entrepris la phase suivante de notre projet de réaménagement de la Maison de Radio-Canada à Montréal. Nous avons envoyé des demandes de propositions à des soumissionnaires présélectionnés en juin 2013, et attendons les réponses en 2014-2015.
6. Enjeux réglementaires		
A. Distribution des chaînes		
(i) CBC/Radio-Canada est le seul grand télédiffuseur au Canada ne possédant pas d'entreprises de distribution affiliées. Il existe un risque que les entreprises de distribution de radiodiffusion (EDR) proposent des modalités de distribution qui favorisent leurs propres services spécialisés, au détriment des nôtres. Il est également possible que les EDR abandonnent la distribution de nos services de télévision actuels dont la distribution n'est pas obligatoire, ou retardent le lancement de nouveaux services spécialisés que nous voulons offrir. Les revenus que nous tirons de la distribution de nos services de télévision spécialisée par les EDR pourraient également baisser.	Mener des discussions stratégiques avec les EDR pour faire valoir la valeur globale des services de programmation offerts, et négocier des ententes de longue durée comportant des modalités qui protègent ou améliorent les conditions de distribution et les revenus actuels.	Poursuivre les stratégies ciblées en 2014-2015.
(ii) Politique télévisuelle du CRTC Le 24 octobre 2013, le CRTC a lancé une consultation en trois étapes auprès des Canadiens sur l'avenir de la télévision au Canada (« Parlons télé » - AIR CRTC 2013-563). Le 7 novembre 2013, le gouvernement a demandé au CRTC de lui soumettre un rapport d'ici le 30 avril 2014 sur la façon d'accroître l'offre de chaînes de télévision à la carte faite aux Canadiens, tout en respectant les objectifs de la *Loi sur la radiodiffusion* (décret C.P. 2013-1167). Le 25 avril 2014, le CRTC a lancé la troisième étape de son instance. Les audiences publiques qui se tiendront en septembre 2014 porteront sur les points suivants : changements permettant plus de choix et de flexibilité dans la sélection des services; changements au système pour promouvoir le contenu canadien; et changements pour permettre aux Canadiens de faire des choix éclairés et prévoir des recours en cas de différends avec leurs fournisseurs de services.	Surveiller la suite des événements, à mesure que l'information sur les changements proposés par le CRTC sera communiquée au cours de l'étape trois de la consultation. Évaluer les ramifications possibles pour les revenus et les activités de CBC/Radio-Canada et mettre au point une position institutionnelle. Participer au processus d'examen de la politique télévisuelle du CRTC	CBC/Radio-Canada participera à l'audience de septembre afin de réagir au cadre de réglementation que le CRTC propose pour la télévision traditionnelle et pour les radiodiffuseurs indépendants et afin de s'assurer que les intérêts de la Société sont défendus et mis de l'avant.

(iii) Révision ciblée des politiques relatives à la radio commerciale du CRTC (ACR CRTC 2013-572) Le 30 octobre 2013, le CRTC a lancé une consultation en deux étapes portant sur un certain nombre d'éléments particuliers du cadre de réglementation actuel du secteur de la radio commerciale.	Évaluer les ramifications possibles pour les services de radio musicale de CBC/Radio-Canada, ICI Musique et CBC Radio 2, qui doivent adopter une approche personnalisée en matière de publicité, distincte de celle des radiodiffuseurs commerciaux, et développer une stratégie pour la technologie radio en HD.	La Société s'attend à ce que tout changement apporté par le CRTC à la politique publicitaire des radiodiffuseurs commerciaux puisse être pris en considération par le CRTC au moment de son examen, en 2016, des conditions de licence autorisant ICI Musique et CBC Radio 2 à diffuser de la publicité. CBC/Radio-Canada surveillera la suite des événements et prendra les mesures qui s'imposent.
B. Droits, redevances et tarifs concernant les œuvres musicales		
Le renouvellement des principales ententes sur les droits de diffusion d'œuvres musicales conclues avec les titulaires du droit d'auteur peut se répercuter sur nos revenus et les stratégies de nos services. Les sociétés de gestion de droits d'auteur sollicitent de nouveaux tarifs ou une hausse des tarifs en vigueur pour ce qui est de l'exécution et de la reproduction d'œuvres musicales. Les modes de rémunération des ayants droit doivent tenir compte du modèle d'affaires en évolution vers des exploitations multiplateformes des œuvres.	Continuer d'établir des relations propices à la conclusion de nouvelles ententes à la satisfaction des deux parties avec tous les titulaires du droit d'auteur sur des œuvres musicales. Poursuivre les négociations avec les sociétés de gestion de droits d'auteur. Appel de la décision relative à la Société du droit de reproduction des auteurs, compositeurs et éditeurs au Canada (SODRAC) auprès de la Cour suprême du Canada.	Poursuivre les stratégies ciblées en 2014-2015.
C. Ententes commerciales avec les producteurs indépendants		
Les négociations portant sur les ententes commerciales (visant notamment les droits, les contributions et autres conditions) pour les productions indépendantes se poursuivent. En vertu de ses conditions de licence, CBC/Radio-Canada est tenue de conclure avant le 28 mai 2014 des ententes commerciales avec la CMPA (Canadian Media Production Association) et l'AQPM (Association québécoise de la production médiatique). Ces ententes influeront sur le coût des productions indépendantes.	Poursuivre les discussions en vue de trouver des terrains d'entente. Évaluer la possibilité de recourir à un médiateur indépendant, au besoin.	CBC et la CMPA ont convenu d'entreprendre une médiation privée qui débutera à l'automne 2014. Les discussions avec l'AQPM sont en cours.
D. Fonds des médias du Canada (FMC)		
Des modifications aux règles du FMC ou à son mode d'attribution des enveloppes de rendement aux radiodiffuseurs pourraient limiter les droits de diffusion obtenus par CBC/Radio-Canada ou contraindre celle-ci à accroître sa part du financement de la programmation, ou les deux.	Présenter de manière proactive notre position auprès du FMC, notamment en participant au groupe de discussion national du FMC.	Le 2 avril 2014, le FMC a annoncé le montant des enveloppes de rendement qui sera versé aux radiodiffuseurs en 2014-2015. CBC/Radio-Canada a vu son enveloppe diminuer de 7,4 millions de dollars au total, soit 5,2 millions de dollars pour CBC, et 2,2 millions de dollars pour Radio-Canada. Poursuivre les stratégies ciblées en 2014-2015. Mettre en œuvre des plans de contingence afin de compenser les répercussions financières.

10 PLAN FINANCIER

Aperçu financier

L'aperçu financier en Annexe A présente le portrait financier de la Société de 2013-2014 à 2018-2019.

La position d'équilibre présentée pour la période allant de 2013-2014 à 2018-2019 dans l'Annexe A est obtenue en faisant correspondre les dépenses aux ressources attendues.

Le 10 avril 2014, CBC/Radio-Canada a annoncé son budget 2014-2015 qui comprend des réductions de 130 millions de dollars et l'abolition de l'équivalent de 657 postes à temps plein pour l'ensemble de la Société pour équilibrer son budget. Ces réductions, qui s'étaleront sur les deux prochaines années, sont nécessaires pour faire face aux diverses pressions financières qui pèsent sur la Société : manque à gagner résultant de la décision rendue le 28 mai 2013 par le CRTC pour limiter la publicité autorisée sur les ondes de CBC Radio 2 et d'ICI Musique; gel du financement au titre de l'inflation salariale pour 2014-2015 et 2015-2016 annoncé par le gouvernement dans sa Mise à jour économique du 12 novembre 2013; répercussions de l'attribution des droits de diffusion du hockey à Rogers; et affaiblissement du marché de la publicité télévisée.

Les prévisions tiennent compte des réductions budgétaires de 115 millions de dollars sur trois ans annoncées dans le budget fédéral de 2012, dont la mise en œuvre se terminera en 2014-2015. Le plan financier approuvé par le Conseil d'administration de CBC/Radio-Canada permettra à la Société d'atteindre deux objectifs fondamentaux : i) maintenir sa capacité de s'acquitter de son mandat en vertu de la *Loi sur la radiodiffusion* et ii) continuer d'appliquer la *Stratégie 2015* en offrant des émissions canadiennes de qualité supérieure, en augmentant sa présence régionale et son impact local dans les régions, et en investissant davantage dans les plateformes numériques.

Nous avons mis en place des plans pour compenser la perte des crédits du Fonds pour l'amélioration de la programmation locale (FAPL), qui sera aboli en septembre 2014.

Le 1er août 2012, le Comité international olympique a annoncé qu'il nous accordait les droits de radiodiffusion pour le Canada des Jeux olympiques d'hiver de Sotchi en février 2014 et des Jeux olympiques d'été de Rio en août 2016. La diffusion des Jeux olympiques en question entraînera une augmentation importante de nos revenus et de nos dépenses en 2013-2014 et en 2016-2017, mais nous prévoyons atteindre au moins l'équilibre budgétaire pour ces manifestations sportives internationales incontournables.

Nous nous attendons à ce que notre portefeuille immobilier génère des revenus accrus, à mesure que nous louerons les locaux inutilisés dans certains de nos immeubles. Nous envisageons également de réduire nos coûts totaux d'occupation et notre risque immobilier en vendant et en libérant certains immeubles que nous détenons pour louer des locaux convenant mieux à nos activités.

Risques importants associés au plan financier et perspectives

Le plan visant à répondre aux enjeux financiers de CBC/Radio-Canada fera l'objet d'une surveillance étroite et sera rajusté au besoin durant sa mise en œuvre. Son succès dépendra fortement de la vitalité du marché de la publicité et de notre rendement global sur le plan des revenus.

Le plan suppose que le financement au titre de l'inflation salariale sera rétabli en 2016-2017, après deux années de gel.

Perspectives

Pour continuer de remplir notre mandat, nous devons être une entreprise médiatique publique évolutive et plus ciblée, capable d'évoluer avec les habitudes de consommation des auditoires et soutenue par un modèle d'affaires viable financièrement. La nouvelle stratégie *Un espace pour nous tous* repose essentiellement sur la création d'un modèle financier viable, qui comprend une structure de coûts gérable, une source de revenus adéquate et fiable, et des flux de trésorerie disponibles suffisants pour investir dans l'avenir (voir la section 6 pour plus de détails). La stratégie prévoit un plan financier comportant quatre objectifs inhérents :

- Réduire les coûts fixes de base afin d'équilibrer le budget pour l'avenir proche.
- Mettre de côté cinq pour cent des revenus commerciaux pour aider à gérer le risque financier ou investir dans des initiatives stratégiques.
- Réinvestir conformément aux priorités stratégiques.
- Diversifier les revenus et partager les risques dans le cadre de partenariats.

Sur la base de l'annonce de la nouvelle stratégie, un examen détaillé des économies proposées sera bientôt réalisé. Nous avons l'intention de mettre au point un plan financier quinquennal complet au cours de l'automne 2014.

Plan d'emprunt

L'article 46.1 de la *Loi sur la radiodiffusion* accorde à CBC/Radio-Canada le droit de contracter des emprunts ne dépassant pas 220 millions de dollars ou de tout montant supérieur autorisé par le Parlement, sous réserve de l'approbation du ministre des Finances. Le paragraphe 54(3.1) de la *Loi* stipule que le plan d'emprunt de la Société doit être inclus dans le Plan d'entreprise et approuvé par le ministre des Finances.

Lorsque la Société a vendu certaines créances à long terme, comme on peut le lire dans le Plan d'entreprise de 2010-2011, elle avait donné à l'époque une garantie aux investisseurs afin d'obtenir le meilleur prix possible pour la vente. Cette garantie était considérée comme un emprunt.

Conformément aux conditions fixées par le ministre des Finances pour cette autorisation d'emprunt, CBC/Radio-Canada fournit ci-dessous un rapport montrant l'encours des emprunts par rapport à l'autorisation accordée :

Capacité d'emprunt total disponible	220 000 000 $
Capacité utilisée au 31 mars 2014	
Garantie sur les créances	(152 960 000 $)
Capacité restante	67 040 000 $

En vertu des paragraphes 46.1(1) et 54(3.1) de la *Loi sur la radiodiffusion*, la Société sollicite une approbation de principe du ministre des Finances en vue d'emprunter de l'argent, au titre de de la capacité d'emprunt restante de 67 millions de dollars en 2014-2015. CBC/Radio-Canada soumettra les propositions d'emprunt pertinentes pour approbation comme cela est exigé par le ministre des Finances.

ANNEXE A

Aperçu financier[1]

	2013-2014	Prévisions 2014-2015	Prévisions 2015-2016	Prévisions 2016-2017	Prévisions 2017-2018	Prévisions 2018-2019
PROVENANCE DES FONDS :						
Crédits pour les activités opérationnelles	1,045,168	1,044,284 [8]	928,332 [8]	927,307 [8]	926,203 [8]	925,015 [8]
Réduction du financement public (budget fédéral de 2012)	(69,550)	(115,000)				
CRÉDITS PARLEMENTAIRES NETS	**975,618**	**929,284**	**928,332**	**927,307**	**926,203**	**925,015**
Amortissement du financement des immobilisations différé et du financement pour le fonds de roulement [2]	115,280	114,000	114,000	114,000	114,000	114,000
Revenus publicitaires [3]	491,189	340,862	289,907	355,042	279,269	283,458
Financement et autres revenus [4]	250,935	242,985	241,608	243,964	247,568	251,225
Fonds pour l'amélioration de la programmation locale (FAPL) [5]	25,706	7,253	-	-	-	-
TOTAL – PROVENANCE DES FONDS	**1,858,728**	**1,634,384**	**1,573,847**	**1,640,313**	**1,567,040**	**1,573,698**
DÉPENSES :						
Télévision, radio et nouveaux médias [6]	1,757,783	1,518,939	1,458,439	1,524,863	1,451,471	1,457,936
Transmission, distribution et collecte	74,323	75,436	76,570	77,719	78,885	80,068
Administration nationale	10,741	10,526	10,684	10,844	11,007	11,172
Charges financières	30,870	29,481	28,154	26,887	25,677	24,522
TOTAL – DÉPENSES	**1,873,717**	**1,634,384**	**1,573,847**	**1,640,313**	**1,567,040**	**1,573,698**
ÉLÉMENTS HORS ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES :						
Gain/(perte) net sur la cessation d'immobilisations corporelles	(2,964)					
TOTAL – ÉLÉMENTS HORS ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES	**(2,964)**	-	-	-	-	-
POSITION NETTE [7]	**(17,953)**	-	-	-	-	-

(1) Le résultat est basé sur les Normes internationales d'information financière (IFRS) et exclut d'autres éléments du résultat global comme les rajustements actuariels hors trésorerie liés aux prestations de retraite.

(2) Les crédits parlementaires pour les dépenses en immobilisations sont comptabilisés sur la même base et sur la même période que l'amortissement des immobilisations achetées avec les fonds. Le budget d'immobilisations est présenté plus en détail à l'Annexe B.

(3) Les chiffres tiennent compte des revenus publicitaires prévus pour les Jeux olympiques d'hiver, en février 2014, et les Jeux olympiques d'été de 2016, et pour les matchs de la FIFA en 2014-2015 et les Jeux panaméricains en 2015-2016. Comprend les revenus publicitaires des services spécialisés (CBC News Network, ICI RDI, *documentary*, ICI ARTV and ICI EXPLORA).

(4) Les chiffres comprennent les revenus des services spécialisés, les revenus divers et les revenus de financement.

(5) Le 18 juillet 2012, le CRTC a annoncé que le financement du FAPL serait éliminé progressivement d'ici le 1er septembre 2014.

(6) Dépenses des chaines principales et des chaines spécialisées de CBC/Radio-Canada (les chiffres comprennent l'amortissement des immobilisations corporelles et incorporelles). Les résultats tiennent compte des dépenses relatives aux Jeux olympiques d'hiver, en février 2014, et aux Jeux olympiques d'été de 2016, ainsi qu'aux matchs de la FIFA de 2014-2015 et aux Jeux panaméricains en 2015-2016.

(7) Les chiffres reflètent les résultats nets avant les autres éléments du résultat global. On suppose que la position nette sera équilibrée pour les années futures.

(8) Reflète le gel du financement au titre de l'inflation salariale annoncé par le gouvernement fédéral dans la Mise à jour économique de novembre 2013.

(9) L'augmentation du financement au titre de l'inflation salariale n'a pas encore été annoncée par le Conseil du Trésor pour les exercices 2016-2017 à 2018-2019. On suppose que le financement des salaires au titre de l'inflation sera équivalent à l'augmentation réelle des dépenses au titre des salaires. Les faibles réductions du crédit parlementaire d'exploitation dans les années futures reflètent le transfert annuel au crédit d'immobilisations pour le paiement des obligations et ne représentent pas une autre réduction du financement public.

ANNEXE B

Budget d'immobilisations

CBC/Radio-Canada dépend énormément de la technologie et des actifs technologiques pour la production et la distribution de ses divers services. En outre, elle exploite l'un des plus grands réseaux de transmission et de distribution de radiodiffusion du monde, avec 549 sites actifs d'émetteurs situés dans tout le Canada (dont 200 sont détenus en propre et 349 sont loués). CBC/Radio-Canada gère également un portefeuille immobilier de plus de 4,3 millions de pieds carrés répartis dans 24 immeubles dont elle est propriétaire et dans 67 immeubles loués partout au Canada. En tout, la Société exerce ses activités opérationnelles au moyen d'un portefeuille d'actifs d'une valeur de 2,2 milliards de dollars (coût).

Il en résulte que les fonds contenus dans le budget d'immobilisations d'un exercice donné servent principalement à assurer l'entretien des actifs de la Société, à réduire la désuétude de ses équipements et à réaliser des projets stratégiques. Le plan de dépenses en immobilisations de la Société vise en tout temps à appuyer la réalisation des priorités et des initiatives stratégiques énoncées dans le Plan d'entreprise.

Les immobilisations sont essentielles à la production et à la distribution des services de CBC/Radio-Canada. La Société s'est engagée à s'assurer que ces actifs sont acquis, gérés et finalement liquidés de la manière la plus stratégique et économique possible. L'atteinte de cet objectif dans le monde actuel caractérisé par des révolutions technologiques, une démographie et des réalités économiques qui évoluent rapidement nécessite de nouvelles idées et approches. CBC/Radio-Canada se donne comme mission d'appliquer continuellement de nouvelles solutions à ses défis d'infrastructure.

Gouvernance et processus de gestion des immobilisations

Afin d'assurer que les investissements en immobilisations sont mis en œuvre de manière stratégique, dans les limites des ressources disponibles, la Société tient à jour un processus détaillé de planification des projets qui s'étale sur cinq ans. Ainsi, d'une année à l'autre, la plupart des changements apportés au plan d'immobilisations reflètent habituellement les correctifs apportés aux estimations de projets ou les changements de date dans la mise en œuvre des projets entre les périodes financières.

La gouvernance des investissements en immobilisations est assurée de manière étroitement intégrée par trois comités de gestion :

- **Équipe de direction des immobilisations** – chargée de la planification stratégique et de la gouvernance du processus global en matière d'immobilisations.
- **Conseil stratégique des technologies** – responsable du développement des stratégies technologiques.
- **Table ronde des immobilisations** – chargée du développement, de la mise en œuvre et de la gestion d'un plan de projet intégré à l'échelle de la Société pour donner suite aux priorités dans la limite des ressources disponibles.

Le processus en matière d'immobilisations de CBC/Radio-Canada s'inspire des pratiques exemplaires de l'industrie en gestion de projets et de portefeuilles de projets. Dans le cadre de ce processus, tous les projets sont justifiés et approuvés, sur la base de la présentation d'une proposition d'affaires, qui inclut une analyse financière fouillée et une estimation de coûts détaillée. Les outils et les modèles employés dans le processus des immobilisations suivent les pratiques exemplaires de l'industrie.

Le volume et la taille de chaque projet peuvent varier d'une année à l'autre, mais en moyenne CBC/Radio-Canada entreprend 300 projets par an, dont près de la moitié s'étendent sur deux ans ou plus. Dans le cas des projets produisant un rendement du capital investi, on procède à une analyse de la valeur actualisée nette ou de la récupération des coûts; ces calculs sont d'ailleurs un élément de la justification du projet et inclus dans la proposition d'affaires. Pour d'autres types de projets, la justification de l'investissement repose sur les exigences juridiques ou réglementaires ou alors, il s'agit d'investissements essentiels à la mission pour poursuivre les activités d'exploitation lorsque certains actifs sont parvenus au terme de leur vie utile ou risquent de tomber en panne. Depuis 2013-2014, le suivi des avantages des principaux projets fait partie des pratiques courantes; l'analyse de la récupération des coûts y sera intégrée en 2014-2015.

La Société s'efforce constamment d'améliorer ses pratiques de gestion des immobilisations. À cet égard, la direction a procédé à un examen conjoint avec le cabinet Deloitte visant à établir la priorité des projets; les résultats de cette analyse seront mis en œuvre au cours de 2014-2015.

Contexte pour le plan d'investissement en immobilisations

Plusieurs des défis plus importants auxquels la Société fait face sur le plan des immobilisations sont présentés ci-dessous :

Méthodes de production et de distribution du service

Les actifs de l'industrie de la radiodiffusion utilisés dans la chaîne de production de la radio et de la télévision deviennent de plus en plus des solutions intégrées et des outils informatiques et logiciels. Ces outils exigent des taux de rafraîchissement beaucoup plus rapides que les actifs traditionnels qui ont moins de dix ans. Parallèlement, la technologie de production de télévision en haute définition sera mise en place au fur et à mesure que les actifs connexes auront besoin d'un rafraîchissement normal dans la chaîne de production. De plus, les nouveaux médias comme la diffusion sur Internet et l'écoute sur les appareils mobiles nécessiteront d'autres investissements, alors que la croissance de ce moyen de distribution se poursuivra.

Stratégie immobilière

La Société a mis au point une stratégie visant à optimiser la gestion de ses installations immobilières, qui représentent 33 pour cent de la base d'actifs actuelle de 2,2 milliards de dollars. La base d'actifs immobiliers est vieillissante et affiche un déficit croissant sur le plan de la maintenance. Les principaux objectifs de la stratégie consistent à réduire les coûts opérationnels, à transférer le risque immobilier et à maximiser les produits du portefeuille. La Société s'est fixé l'objectif de réduire son empreinte immobilière de 800 000 pieds carrés d'ici 2017.

De plus, la Société libérera et vendra des installations dont elle est propriétaire et déménagera dans des locaux loués au besoin.

À cet égard, quatre grands projets sont en cours : le 8 juin 2012, le gouverneur en conseil a autorisé la Société à conclure un bail avec la société Allied Properties REIT pour la location d'environ 168 000 pieds carrés d'espace inutilisé au Centre canadien de radiodiffusion de Toronto. Le 18 octobre 2012, le gouverneur en conseil a également autorisé la conclusion d'un bail avec Eurofax Properties Inc. pour la location d'environ 45 000 pieds carrés dans l'établissement d'Halifax, en Nouvelle-Écosse (ce projet est en chantier). En juillet 2013, le Conseil d'administration de la Société a donné son aval au projet de déménagement des installations de la Société à Moncton, au Nouveau-Brunswick (qui comprend la vente de l'immeuble actuellement occupé et le déménagement

dans des locaux loués). La Société sollicitera l'autorisation du gouverneur en conseil en 2017-2018 pour vendre l'immeuble de Moncton. Le dernier projet concerne la Maison de Radio-Canada (réaménagement du site à Montréal) qui en est actuellement à l'étape de la planification.

Aperçu du plan d'immobilisations

Avec un budget d'immobilisations de base pratiquement inchangé depuis les années 1990, des solutions novatrices ont nécessairement dû être employées pour relever les défis de financement en matière d'investissements prioritaires en immobilisations. Les moyens par lesquels la Société a pu gérer les pressions en matière d'immobilisations sont présentés dans la section sur *l'Aperçu des immobilisations*, à la page 61.

Le plan d'investissement en immobilisations de la Société fait partie intégrante de sa stratégie à long terme. Même si les projets prévus appuient déjà la stratégie en assurant que nos installations de production, de distribution et autres installations sont en mesure de satisfaire à nos exigences opérationnelles, des mises à jour annuelles seront nécessaires pour permettre de nouveaux investissements et financer des dépenses prioritaires imprévues qui se préciseront au fur et à mesure de la mise en œuvre de la stratégie.

Plan d'investissement en immobilisations

Le paragraphe 54(4) de la *Loi sur la radiodiffusion* stipule que CBC/Radio-Canada doit remettre au ministre du Patrimoine canadien le budget d'immobilisations inclus dans le Plan d'entreprise de la Société, ce budget devant être soumis, pour l'année qui vient, à l'approbation du Conseil du Trésor. Ainsi, le 10 avril 2014, le Conseil du Trésor a approuvé le budget d'immobilisations 2014-2015 de la Société s'élevant à 127,5 millions de dollars. La Société limitera le budget d'immobilisations 2014-2015 à 126,2 M$ en raison des pressions financières. Le sommaire du Plan d'investissement en immobilisations quinquennal suit.

Sources et utilisation des fonds (en milliers de dollars)

FONDS D'IMMOBILISATIONS DISPONIBLES	Exercice précédent	Budget	Prévisions			
	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Crédits des immobilisations de base	92 331	92 331	92 331	92 331	92 331	92 331
Contrats de location-acquisition	22 416	24 928	26 355	26 706	26 554	17 882
Financement provenant des revenus autogénérés	6 867	0	15 564	12 604	11 295	9 107
Financement provenant du produit des ventes d'immobilisations	320	4 300	0	7 587	8 150	10 334
Report de l'exercice précédent	6 478	4 640	0	0	0	0
TOTAL DES FONDS POUR IMMOBILISATIONS DISPONIBLES	**128 412**	**126 199**	**134 250**	**139 228**	**138 330**	**129 654**

PLAN D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Infrastructure de production						
Services de télévision	36 369	36 670	45 535	53 670	45 881	74 417
Services de radio	4 814	4 664	8 305	7 343	9 728	4 360
Réseau anglais d'information	2 732	2 500	2 500	2 500	3 700	2 500
Réseau français d'information	293	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Systèmes d'entreprise et infrastructure technologique	21 347	17 632	23 532	8 856	14 233	8 825
Mise en ondes, collecte, distribution et diffusion	21 524	22 674	22 961	21 747	18 458	8 776
Gestion des installations	34 613	36 324	25 682	39 377	40 295	24 741
Parc de véhicules et achats de biens d'équipement secondaires	6 720	3 735	3 735	3 735	4 035	4 035
TOTAL DU PLAN D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS	**128 412**	**126 199**	**134 250**	**139 228**	**138 330**	**129 654**

Sont présentés ci-dessous les faits saillants concernant des initiatives plus stratégiques et de plus grande ampleur pour l'année 2014-2015. Certaines de ces initiatives ayant reçu les approbations nécessaires au cours d'exercices antérieurs sont déjà en voie d'exécution.

Infrastructure de production (84 projets distincts)

Description du projet	Dépenses en 2014-2015
- Système de gestion des actifs médias devant devenir la clé de voûte de la gestion de tous les contenus, des étapes de la production à l'archivage, y compris les contenus audio et vidéo, les photographies, les graphiques et les fichiers texte. Ce système servira à gérer les collections et les productions des Services français et des Services anglais. Le projet d'une durée de deux ans a une valeur de 12 millions de dollars	6,4 millions de dollars
- Remplacement continu de l'équipement de télévision désuet essentiel à la mission par de l'équipement numérique de pointe	24,2 millions de dollars
- Investissements dans l'infrastructure et les systèmes afin d'améliorer le déroulement du travail de production et les collaborations dans la production de contenu entre différentes plateformes	5,1 millions de dollars
- Investissements pour améliorer les services locaux de radio par l'expansion du service et les améliorations apportées aux installations de production	10,1 millions de dollars
TOTAL	**45,8 millions de dollars**

Systèmes d'entreprise et infrastructure technologique (50 projets distincts)

Description du projet	Dépenses en 2014-2015
- Mises à niveau des systèmes principaux, dont la migration du système téléphonique vieillissant à un système téléphonique sur IP moins coûteux et le système de gestion de la diffusion	6,4 millions de dollars
- Mises à niveau essentielles (infrastructure et réseau)	5,0 millions de dollars
- Amélioration de diverses applications de gestion et de la capacité de stockage des serveurs	5,0 millions de dollars
- Amélioration du système de planification des ressources d'entreprise	1,0 million de dollars
- Contrat de location-acquisition pour le projet d'optimisation des opérations d'impression	0,2 million de dollars
TOTAL	**17,6 millions de dollars**

Mise en ondes, collecte, distribution et diffusion (85 projets distincts)

Description du projet	Dépenses en 2014-2015
- Partie du contrat de location à long terme de transpondeurs de Télésat qui est comptabilisée dans les dépenses d'immobilisations depuis 2011-2012 en vertu des IFRS, et non plus dans les dépenses d'exploitation	9,6 millions de dollars
- Projets liés aux systèmes d'alerte publique, à la centralisation de la mise en ondes et de la distribution et à l'amélioration de la couverture de la Radio anglaise et de la Radio française	8,5 millions de dollars
- Un sous-groupe composé d'environ 65 projets, d'un coût moyen de 116 500 $, propres aux investissements dans les émetteurs et les pylônes qui sont nécessaires pour améliorer la couverture des services radio, assurer l'entretien de l'infrastructure et respecter les codes et règlements en vigueur	4,6 millions de dollars
TOTAL	**22,7 millions de dollars**

Gestion des installations (25 projets distincts)

Description du projet	Dépenses en 2014-2015
- Portion du capital des paiements au titre du contrat de location-acquisition à long terme du Centre canadien de radiodiffusion	12,4 millions de dollars
- Projets de consolidation à Moncton et à Halifax	17,2 millions de dollars
- De plus, on compte 22 projets d'entretien et de modifications d'immeubles nécessaires pour se conformer au *Code du bâtiment*, à la réglementation, aux normes de santé et sécurité, et au remplacement des actifs désuets et déficients.	6,7 millions de dollars
TOTAL	**36,3 millions de dollars**

Parc automobile et achats de biens d'équipement secondaires (plus de 100 projets en moyenne par an)

Description du projet	Dépenses en 2014-2015
- Modernisation annuelle du parc automobile de la Société	1,5 million de dollars
- Achats de biens d'équipement secondaires pour satisfaire des besoins imprévus et l'achat d'équipement opérationnel urgent	2,2 millions de dollars
TOTAL	**3,7 millions de dollars**

Aperçu des immobilisations

Le budget d'immobilisations de l'Annexe B présente le plan d'investissement en immobilisations de la Société de 2014-2015 à 2018-2019.

Pour l'exercice 2014-2015, la Société dispose d'un budget d'immobilisations de 104,7 millions de dollars par an (soit un crédit de base de 92,3 millions de dollars et 12,4 millions de dollars provenant du contrat de location-acquisition pour le Centre canadien de radiodiffusion), pour 2,2 milliards de dollars d'actifs en exploitation, ce qui représente un cycle de remplacement moyen d'environ 21 ans. Concrètement toutefois, nous devons renouveler la grande majorité de nos actifs opérationnels, dont un grand nombre sont des actifs technologiques utilisés en production radio et télévision, à l'intérieur de cycles de moins de 15 ans. Nos méthodes de production font effectivement de plus en plus appel à des moyens informatisés, et dans cet univers technologique, le seuil de désuétude décrété par les fournisseurs est inférieur à huit ans.

Pour gérer cette réalité, la Société a eu recours à plusieurs tactiques :

- Les actifs dans tous nos secteurs d'activités ont été maintenus au-delà des cycles de remplacement standard de l'industrie.
- La planification des contingences et l'entretien régulier permettent de s'assurer que le risque pour les activités opérationnelles essentielles est atténué.
- Les actifs hors service sont recyclés de manière dynamique afin de récupérer des pièces qui pourront contribuer au maintien d'autres actifs d'exploitation. Les entrepôts et les stocks de pièces sont maintenus dans ce but.
- Certains secteurs disposent de moins d'actifs essentiels. Par conséquent, nous devons accepter un certain taux de pannes avant que nous répondions.
- La collaboration entre toutes les composantes médias est nécessaire pour assurer des solutions intégrées, une technologie commune et un coût total d'exploitation le plus bas possible.
- Des contrats de location-financement ou de location simple ont été conclus pour des investissements qui ont la capacité de générer une source de revenus ou qui justifient ce moyen de financement, et des actifs excédentaires ont été vendus pour générer des fonds d'immobilisations.
- La Société a examiné en profondeur son portefeuille immobilier dans l'intention d'en réduire le coût et d'en tirer de la valeur.
- La Société a aussi augmenté son budget d'immobilisations. Ces fonds sont issus habituellement des revenus autogénérés.
- En même temps, nous faisons constamment le suivi de l'évolution de divers codes et règlements de sécurité auxquels nos plans d'immobilisations doivent se conformer. C'est une priorité qui ne supporte aucun compromis.

ANNEXE C

Mandat de CBC/Radio-Canada : exigences de la *Loi sur la radiodiffusion* de 1991

Mandat de la Société

La Canadian Broadcasting Corporation/Société Radio-Canada (CBC/Radio-Canada ou la Société) a été créée en 1936 par une loi fédérale. Le mandat législatif actuel de la Société, les pouvoirs qui lui sont conférés et ses mécanismes de gouvernance sont définis dans la *Loi sur la radiodiffusion* de 1991 (la *Loi*). Chaque année, conformément à l'article 54 de la *Loi*, la Société doit soumettre au ministre du Patrimoine canadien un Plan d'entreprise qui fait état de toutes ses activités, y compris ses investissements et ceux de ses filiales, le cas échéant.

Le rôle de la Société dans le système canadien de radiodiffusion

L'article 3 de la *Loi sur la radiodiffusion* définit la politique de radiodiffusion pour le Canada et comprend des dispositions précises quant au rôle de la Société au sein du système canadien de radiodiffusion. Voici ce que stipulent les alinéas l) et m) du paragraphe 3(1) :

l) La Société Radio-Canada, à titre de radiodiffuseur public national, devrait offrir des services de radio et de télévision qui comportent une très large programmation qui renseigne, éclaire et divertit;

m) La programmation de la Société devrait à la fois :

i. être principalement et typiquement canadienne;
ii. refléter la globalité canadienne et rendre compte de la diversité régionale du pays, tant au plan national qu'au niveau régional, tout en répondant aux besoins particuliers des régions;
iii. contribuer activement à l'expression culturelle et à l'échange des diverses formes qu'elle peut prendre;
iv. être offerte en français et en anglais, de manière à refléter la situation et les besoins particuliers des deux collectivités de langue officielle, y compris ceux des minorités de l'une ou l'autre langue;
v. chercher à être de qualité équivalente en français et en anglais;
vi. contribuer au partage d'une conscience et d'une identité nationales;
vii. être offerte partout au Canada de la manière la plus adéquate et efficace, au fur et à mesure de la disponibilité des moyens;
viii. refléter le caractère multiculturel et multiracial du Canada.

Outre son mandat national, CBC/Radio-Canada est aussi tenue par le paragraphe 46(2) de la *Loi* de fournir un service international qui doit être conforme aux conditions de licence et à la réglementation du Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (le CRTC) ainsi qu'à toutes directives données par le gouverneur en conseil.

Aucun autre radiodiffuseur canadien, qu'il soit privé ou public, n'a un aussi vaste mandat ni une telle portée de par ses activités que CBC/Radio-Canada.

Pouvoirs de la Société

La partie III de la *Loi* définit les pouvoirs de base de la Société.

La relation sans lien de dépendance entre CBC/Radio-Canada et le gouvernement, eu égard aux activités de la Société, est au cœur du régime établi par la partie III. Le paragraphe 35(2) prévoit précisément qu'en ce qui concerne la partie III « toute interprétation ou application de la présente partie doit contribuer à promouvoir et à valoriser la liberté d'expression, ainsi que l'indépendance en matière de journalisme, de création et de programmation, dont jouit la Société dans la réalisation de sa mission et l'exercice de ses pouvoirs ». Cette exigence est répétée au paragraphe 46(5) (dans le contexte des objectifs et des pouvoirs de la Société) et de nouveau au paragraphe 52(1) (dans le contexte de certaines dispositions sur les rapports financiers).

Le paragraphe 50(1) de la *Loi* exige que le siège social de la Société soit situé dans la région de la capitale nationale. Les pouvoirs de la Société sont énumérés dans le paragraphe 46(1), qui réitère que CBC/Radio-Canada a pour mission d'offrir la programmation prévue aux alinéas l) et m) du paragraphe 3(1) et qui dresse la liste des pouvoirs octroyés à la Société afin qu'elle puisse réaliser son mandat, comme la capacité de produire ou d'acheter des émissions, de conclure des contrats, et d'acquérir des droits d'auteur et des marques de commerce.

Le paragraphe 47(1) de la *Loi* prévoit que la Société est mandataire de Sa Majesté, sauf en ce qui a trait à son service international et à son personnel. À ce titre, la Société peut conclure des contrats [47(2)] et acquérir des biens [47(3)] au nom de Sa Majesté [48(2)a)], jusqu'à un montant maximal de 4 000 000 dollars, que ce soit en vue de l'acquisition de biens immeubles ou de l'aliénation de biens meubles ou immeubles (autres que les matériaux ou sujets d'émissions et les droits y afférents), de même qu'elle peut louer des biens immeubles jusqu'à un montant maximal de 15 000 000 dollars (modifié par l'approbation du gouverneur en conseil) [48(2)b)]. Les transactions impliquant des montants plus importants nécessitent l'approbation du gouverneur en conseil.

Conformément à l'article 46.1 de la *Loi*, CBC/Radio-Canada peut contracter des emprunts, sous réserve de l'approbation du ministre des Finances, jusqu'à un maximum de 220 000 000 dollars, ou tout montant supérieur autorisé par le Parlement.

Exigences réglementaires

Dans l'établissement et la gestion de ses activités de radiodiffusion, CBC/Radio-Canada doit se conformer aux conditions de licence et autres exigences réglementaires établies par le CRTC en vertu de la *Loi*, de même qu'à toute obligation, en vertu de la *Loi sur la radiocommunication*, qui peut s'appliquer à l'utilisation du spectre des radiocommunications par la Société.

Étant donné le rôle particulier que joue CBC/Radio-Canada au sein du système canadien de radiodiffusion, la *Loi sur la radiodiffusion* établit des limites en ce qui concerne l'autorité réglementaire du CRTC sur la Société.

Le paragraphe 23(1) de la *Loi* exige que le CRTC consulte CBC/Radio-Canada, si elle en fait la demande, quant à toute condition de licence que l'on proposerait d'appliquer à la Société. Si la Société juge que certaines conditions de licence peuvent l'empêcher de remplir adéquatement son mandat en vertu de la *Loi*, la Société peut en référer au ministre du Patrimoine canadien [23(2)]. Le ministre a l'autorité d'émettre une directive à l'intention du CRTC en ce qui concerne les conditions de licence en litige.

Conformément au paragraphe 24(2) de la *Loi*, aucune licence principale de CBC/Radio-Canada (c.-à-d. les licences des stations de radio et de télévision généraliste) ne peut être révoquée ou suspendue sans le consentement de CBC/Radio-Canada. Si le CRTC détermine que la Société a enfreint une condition de licence, il doit envoyer un rapport au ministre du Patrimoine canadien et celui-ci doit présenter ce rapport au Parlement (paragraphe 25).

Les autres activités de radiodiffusion de la Société (p. ex. la télévision spécialisée et les services audio payants) sont soumises à la réglementation qui s'applique aux autres intervenants de l'industrie. Cependant, conformément à l'alinéa 26(1)b) de la *Loi*, le gouverneur en conseil peut demander au CRTC de réserver des chaînes ou des fréquences pour CBC/Radio-Canada.

Le CRTC a renouvelé les licences des services de radio et de télévision généralistes et des services spécialisés de CBC/Radio-Canada. Les nouvelles licences, valides pour cinq ans, seront en vigueur du 1er septembre 2013 au 31 août 2018. Cette décision ouvre la voie à de nouvelles sources de revenus pour nos services musicaux, maintient en vigueur les ordonnances de distribution obligatoire d'ICI RDI et de CBC News Network dans les services numériques de base et habilite le radiodiffuseur public à adapter la programmation de toutes ses plateformes réglementées afin qu'elle suive le rythme des changements qui surviennent dans les besoins des Canadiens. La décision signale l'appui du CRTC à notre stratégie en matière de médias numériques et à la mise en œuvre continue de la *Stratégie 2015*. Enfin, elle prend clairement acte des défis financiers auxquels la Société fait face.

Gouvernance

Comme il a été indiqué ci-dessus, la partie III de la *Loi* établit les mécanismes de gouvernance de la Société. Conformément à l'article 36 de la *Loi*, CBC/Radio-Canada a un Conseil d'administration composé de 12 administrateurs, dont le président du Conseil et le président-directeur général, tous nommés par le gouverneur en conseil. Les administrateurs sont nommés pour un mandat maximal de cinq ans. Les mandats du président du Conseil et du président-directeur général peuvent être reconduits sans limites, mais tous les autres administrateurs sont limités à deux mandats consécutifs, sauf si leur troisième mandat consiste en celui de président du Conseil ou de président-directeur général.

Le Conseil d'administration est responsable de la gestion des affaires et des activités de la Société, et, conformément à l'article 40 de la *Loi*, doit rendre des comptes au Parlement par l'entremise du ministre du Patrimoine canadien.

Conformément à l'article 45 de la *Loi*, le Conseil est tenu de constituer deux comités permanents, l'un sur la radiodiffusion de langue française et l'autre sur la radiodiffusion de langue anglaise. L'article 148.1 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (*LGFP*) exige que le Conseil constitue un Comité de vérification formé d'au moins trois administrateurs.

Le Plan d'entreprise, que la Société est tenue de présenter au ministre conformément à l'article 54 de la *Loi*, doit comprendre un énoncé des objectifs de la Société pour les cinq prochaines années et la stratégie pour leur mise en œuvre, le budget d'immobilisations et le budget d'exploitation pour l'exercice suivant et les intentions de la Société de contracter des emprunts pour l'exercice en cours. Le budget d'immobilisations doit être approuvé par le Conseil du Trésor et toute intention d'emprunt doit être approuvée par le ministre des Finances.

Conformément à l'article 55 de la *Loi*, la Société doit également soumettre au ministre du Patrimoine canadien un Sommaire du Plan d'entreprise modifié de façon à refléter les ressources financières que le Parlement propose d'allouer à CBC/Radio-Canada. Le ministre doit déposer le Sommaire au Parlement.

L'article 131 de la *LGFP* exige de la Société qu'elle tienne des livres comptables de manière satisfaisante, alors que l'article 132 stipule qu'elle doit effectuer des vérifications internes à cet égard. La Société doit fournir au ministre du Patrimoine canadien, à la demande de celui-ci, les rapports sur ses activités financières. Le paragraphe 52(2) de la *Loi* stipule que la Société n'est pas tenue de fournir de l'information qui pourrait compromettre ou limiter l'indépendance journalistique, créative ou de programmation de la Société au Conseil du Trésor ou aux ministres du Patrimoine canadien ou des Finances.

Le vérificateur général du Canada est le vérificateur de la Société en vertu de l'article 61 de la *Loi*. Conformément à l'article 132 de la *LGFP*, la Société doit faire préparer un rapport annuel par un vérificateur, lequel est acheminé au ministre du Patrimoine canadien. Les articles 138 à 142 de la *LGFP* stipulent que la Société doit effectuer un examen spécial de ses systèmes et de ses pratiques au moins une fois tous les dix ans. Le rapport du vérificateur afférent à cet examen spécial doit être soumis au Conseil d'administration. Si le vérificateur le juge nécessaire, après consultation avec le Conseil, il pourra porter toute information pertinente à l'attention du ministre du Patrimoine canadien.

Conformément à l'article 71 de la *Loi*, la Société doit, dans les trois mois suivant la fin de chaque exercice, fournir un rapport annuel au ministre du Patrimoine canadien et au président du Conseil du Trésor. Le ministre doit soumettre ce rapport annuel au Parlement dans les 15 jours de séance suivant sa réception.

Enfin, outre les mécanismes de gouvernance énoncés dans la *Loi*, CBC/Radio-Canada a établi une politique institutionnelle sur la divulgation d'actes répréhensibles (la « Politique de dénonciation ») en 2004, politique qui a été modifiée en 2007, afin de se conformer aux exigences de la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* (entrée en vigueur le 15 avril 2007).

La Société s'est dotée aussi de *Normes et pratiques journalistiques* complètes. Les plaintes du public qui ne sont pas résolues au niveau des responsables de programmation sont renvoyées à l'un des deux ombudsmans indépendants de la Société.

Avec l'adoption de la *Loi fédérale sur la responsabilité*, CBC/Radio-Canada est devenue assujettie aux dispositions de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, et ce, depuis le 1er septembre 2007.

La *Loi sur l'accès à l'information* (*LAI*) donne le droit au public d'accéder à tous les documents que détiennent le gouvernement fédéral, les sociétés d'État et d'autres institutions fédérales régies par la *LAI*, et fixe des exceptions à ce droit pour certains documents. Dans le cas de CBC/Radio-Canada, la *LAI* prévoit précisément une exclusion pour l'information relative aux activités journalistiques, créatives et de programmation de CBC/Radio-Canada.

Structure organisationnelle et de direction

Le siège social de CBC/Radio-Canada est situé à Ottawa. Il y a deux bureaux principaux pour les réseaux, l'un à Toronto et l'autre à Montréal, et 27 bureaux régionaux disséminés partout au pays, dans de grandes villes comme Halifax, Québec, Calgary et Vancouver.

La structure organisationnelle de la Société reflète ses activités de radiodiffusion et ses activités connexes, ainsi que son infrastructure et ses obligations administratives. Il existe sept divisions au total au sein de CBC/Radio-Canada :

1. Services français (ICI Radio-Canada Télé, Radio de Radio-Canada et Nouveaux Médias)
2. Services anglais (CBC Television, CBC Radio et Nouveaux Médias)
3. Services immobiliers, Services juridiques et avocat-conseil
4. Image de marque, Communications et Affaires institutionnelles
5. Technologies, Recherche et Analyses et Affaires réglementaires
6. Personnes et Culture
7. Finances et Administration

Équipe de la haute direction

Ces sept divisions relèvent du président-directeur général par l'intermédiaire de leur chef de division respectif. Les deux premières divisions (Services français et Services anglais) sont responsables des activités de programmation de la Société. Les autres divisions appuient les activités de radiodiffusion en assumant plutôt des fonctions de soutien. Toutes les divisions mettent continuellement en œuvre les meilleures pratiques pour veiller à ce que la plus grande partie du financement global de la Société soit dévolue aux activités de radiodiffusion.

L'Équipe de la haute direction (EHD) de la Société comprend le président-directeur général, son chef de cabinet et les sept responsables des divisions.